

Cap. QOPM MAURO LUCIO ARAÚJO DOS SANTOS

SUGESTÕES MOTIVACIONAIS PARA O POLICIAL MILITAR

Trabalho Monográfico apresentado por exigência curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais em convênio com a Universidade Federal do Paraná, para obtenção do título de Especialista em Planejamento e Controle da Segurança Pública.

Orientador Metodológico:
Professora Sônia Maria Breda

Orientador de Conteúdo:
Ten.-Cel. QOPM César Vinícius Kogut

**CURITIBA
2008**

DEDICATÓRIA

Dedico esta obra à minha família, pelo carinho, apoio e compreensão durante o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, postergando momentos de lazer e convívio, confortando-nos e poupando-nos de muitas atividades, possibilitando que tivéssemos condições e tempo para os estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força e motivação para o trabalho;

Agradeço ao Ten.-Cel. QOPM Cesar Vinicius Kogut, que orientou a presente pesquisa;

Agradeço à Professora Sônia Maria Breda, pela paciência em orientação de métodos;

Agradeço aos Oficiais que se dispuseram a colaborar com a entrega e retorno do Questionário de Pesquisa;

Agradeço a todos os entrevistados que se dispuseram a dedicar parte de seu precioso tempo a fim de proporcionar o conhecimento necessário a um trabalho científico;

Agradeço a todos que de uma forma ou de outra colaboraram nesta empreitada.

e

Em especial, à minha esposa ROSANA e meu filho OTÁVIO, pelo amor, carinho e compreensão no transcorrer desta monografia e no cotidiano, nos incentivando à caminhada.

RESUMO

O presente estudo busca analisar os meios utilizados modernamente para elevar o grau de motivação dos policiais militares do Estado do Paraná, procurando contribuir com o avanço e a melhora desses níveis motivacionais. Através de questionários aplicados, analisam-se os motivos que podem causar a desmotivação no ambiente de trabalho castrense. O estudo, caracterizado como uma pesquisa de natureza aplicada quantitativa descritiva, possibilita a obtenção de informações através de 22 perguntas fechadas, em que os respondentes não podiam acrescentar suas próprias opiniões, mas somente escolher entre as alternativas apresentadas. A população analisada constitui-se de 100 policiais militares – 50% (cinquenta por cento) lotados no interior do Estado e 50% (cinquenta por cento) na Capital. Retornaram 94% dos questionários respondidos, alguns apresentaram questões isoladas não respondidas. O resultado da pesquisa mostra claramente que 77,6% (setenta e sete vírgula seis por cento) dos respondentes entendem que a Polícia Militar do Paraná não se utiliza de mecanismos de motivação. Mostra ainda pontos fortes como o de que 89,0% (oitenta e nove por cento) dos servidores militares do Paraná sentem prazer em sair de suas casas para ir trabalhar. Dessas constatações surge a principal sugestão que se pode extrair da pesquisa, a de que a Teoria Motivacional melhor aplicada ao caso dos servidores militares é hoje aquela voltada para a recompensa. Assim, as recomendações concludentes são de que os esforços individuais dos servidores sejam mais valorizados, fazendo com que os policiais se comprometam, mas sejam também felizes e efetivamente focados nos resultados necessários, conforme denota a pesquisa.

Palavras-chave: Motivação. Policial Militar. Administração.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS SEGUNDO MASLOW	09
FIGURA 02 - DEMONSTRAÇÃO DA VISÃO DE HERZBERG	13
FIGURA 03 - COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE MOTIVAÇÃO DE MASLOW E DE HERZBERG	14
FIGURA 04 - ESQUEMA DA MOTIVAÇÃO SEGUNDO VICTOR VROOM	27
FIGURA 05 – MODELO SIMPLIFICADO DA TEORIA DA EXPECTATIVA	30

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – MOTIVAÇÃO – ÍNDICE GERAL.....	38
TABELA 02 – TEMPO DE SERVIÇO.....	39
TABELA 03 – MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DO TEMPO DE SERVIÇO.....	41
TABELA 04 – MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DA CONDIÇÃO HIERÁRQUICA.....	42
TABELA 05 – MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DA PERSPECTIVA DE GÊNERO.....	43
TABELA 06 – PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADES MOTIVACIONAIS NA PMPR.	44
TABELA 07 – ELOGIOS E MENÇÕES HONROSAS COMO FATORES MOTIVACIONAIS	45
TABELA 08 – RECONHECIMENTO NO TRABALHO	47
TABELA 09 – RELAÇÃO COM A CHEFIA	48
TABELA 10 – PRAZER NO TRABALHO	49
TABELA 11 – EFICIÊNCIA DOS MÉTODOS DE MOTIVAÇÃO DA PMPR	50

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – MOTIVAÇÃO – ÍNDICE GERAL	38
GRÁFICO 02 – TEMPO DE SERVIÇO	40
GRÁFICO 03 – MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DO TEMPO DE SERVIÇO	41
GRÁFICO 04 – MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DA CONDIÇÃO HIERÁRQUICA.....	42
GRÁFICO 05 – MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DA PERSPECTIVA DE GÊNERO....	43
GRÁFICO 06 – PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADES MOTIVACIONAIS NA PMPR.....	45
GRÁFICO 07 – ELOGIOS E MENÇÕES HONROSAS COMO FATORES MOTIVACIONAIS	46
GRÁFICO 08 – RECONHECIMENTO NO TRABALHO	47
GRÁFICO 09 – RELAÇÃO COM A CHEFIA	48
GRÁFICO 10 – PRAZER NO TRABALHO	49
GRÁFICO 11 – EFICIÊNCIA DOS MÉTODOS DE MOTIVAÇÃO DA PMPR	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA	7
2.1	TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	8
2.2	TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG	12
2.2.1	Comparação dos Modelos de Maslow e de Herzberg	14
2.3	TEORIA DA MOTIVAÇÃO DE DAVIDOFF	15
2.4	TEORIA DE CHRIS ARGYRIS	17
2.5	TEORIA X E Y DE DOUGLAS MC GREGOR	18
2.5.1	Teoria X de McGregor	18
2.5.2	Teoria Y de McGregor	19
2.6	TEORIA Z DE OUCHI	20
2.7	TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DA MOTIVAÇÃO	21
2.7.1	A Teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth) de Clayton Alderfer	21
2.7.2	A Teoria da Avaliação Cognitiva	22
2.7.3	A Teoria da Determinação de Metas de Edwin Locke	23
2.7.4	A Teoria do Reforço	23
2.7.5	A Teoria da Equidade	24
2.7.6	A Teoria da Expectativa de Victor Vroom	26
3	ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE OS INCENTIVOS	32
3.1	SALÁRIO	32
3.2	CRIATIVIDADE	33
3.3	DESAFIO	34
3.4	COMUNICAÇÃO	34
3.5	RELACIONAMENTO	34
3.6	SEGURANÇA	35
4	METODOLOGIA DESTA PESQUISA	36
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
5.1	ÍNDICE GERAL DE MOTIVAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	37
5.2	TEMPO DE SERVIÇO DOS ENTREVISTADOS	39
5.3	MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DO TEMPO DE SERVIÇO	40
5.4	MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DA CONDIÇÃO HIERÁRQUICA	42
5.5	MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DA PERSPECTIVA DE GÊNERO	43
5.6	ATIVIDADES MOTIVACIONAIS NO ÂMBITO DA PMPR	44
5.7	ELOGIOS E MENÇÕES HONROSAS - FATORES MOTIVACIONAIS	45
5.8	RECONHECIMENTO	46
5.9	A RELAÇÃO ENTRE VOCÊ E SUA CHEFIA É AGRAVÁVEL?	48
5.10	PRAZER EM IR TRABALHAR - UMA AMOSTRA DE MOTIVAÇÃO	49
5.11	MÉTODO MAIS EFICIENTE NA PMPR PARA MOTIVAR SEU PESSOAL	50
6	TEORIA MAIS APLICADA À POLÍCIA MILITAR	52
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS	58
	APÊNDICE "A"	60

1 INTRODUÇÃO

A administração vem sofrendo novas e fortes transformações. As novas tendências estão praticamente impondo que as mudanças sejam feitas o quanto antes. As organizações que não atentarem para estas alterações poderão estar fadadas ao não desenvolvimento, ou seja, não estarão acompanhando o processo natural de aperfeiçoamento e evolução organizacional.

A proposta deste trabalho - Sugestões Motivacionais para o Policial Militar - é identificar formas alternativas de motivar o policial-militar atuante no Estado do Paraná, através de condicionantes externos ao indivíduo. Não se trata de propor uma solução definitiva e nem sequer resolver por completo o problema da desmotivação e de solucionar a questão do comprometimento, mas buscar alternativas complementares às questões salariais e de infra-estrutura básica, propondo possibilidades de otimização na forma de gerenciar o corpo de colaboradores, sejam eles praças ou oficiais. Serão analisadas as teorias contemporâneas da Motivação, em busca daquela mais adequada a este propósito.

Verifica-se que a antiga forma de gerenciar está desaparecendo e o aspecto mais visível das mudanças são as novas relações "chefes-colaboradores". Tudo aponta para uma liderança com maior poder e autonomia oferecida aos servidores, pois, segundo este conceito as organizações se tornam mais competitivas em longo prazo. Surgem então instituições que trabalham de forma mais humanista, com ênfase em pessoas, pois o indivíduo é o verdadeiro núcleo que move uma organização. O sucesso desta depende do nível de motivação de seus colaboradores. Quanto maior o nível de satisfação na organização, maior o índice de sucesso, ou seja, empregados felizes e motivados, organizações bem sucedidas.

O perfil do gestor evoluiu. Juntamente com a dose de auto-gestão atribuídas aos colaboradores, o líder tem que identificar oportunidades, pensar a estratégia no trabalho diário, unir esforços, ser uma fonte e nexo de informação e conhecimento, dirigir projetos, ajudar seus colaboradores nos planos de carreira, resolver conflitos e problemas e contribuir para a saúde e inteligência da organização. Por isso mesmo, um dos fatores que tem preocupado muito os administradores é a questão da motivação com que os colaboradores ou servidores desempenham suas tarefas. Para entender essas diferenças motivacionais entre as pessoas, buscou-se neste

trabalho explorar as diversas fontes de consulta elaboradas pelas numerosas escolas de teóricos da administração, foco nas Teorias da Motivação.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em algumas das teorias, para que, num segundo momento, pudesse se aprofundar no tema deste trabalho, realizando pesquisa de campo na modalidade de questionário, buscando conhecer verdadeiramente o grau de motivação da tropa da Polícia Militar do Paraná, seu perfil em relação à atividade profissional e aspectos de seu conhecimento sobre questões ligadas ao bom viver na vida profissional. Daí a escolha de uma das Teorias com a mais bem aceita para os fins propostos para a Polícia Militar do Paraná.

Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho (LOPES, 1980, p.23).

No decorrer da pesquisa bibliográfica verificam-se concordâncias e divergências existentes entre os autores que estudam este tema.

Apesar das Teorias da Motivação serem discutidas por diversos autores renomados, o que sempre se vê são discursos que tendem a seguir a mesma linha e trabalhar sempre com as mesmas teorias, sem que se apresente nada efetivamente novo.

Segundo Torres (1996, p. 23), existe "[...] escassez de estudos sobre motivação.". Por isso, nessa mesma linha, enquanto administradores fica aqui também a nossa contribuição, ao tecer considerações sobre as diferentes teorias já existentes e as porventura aplicadas na prática castrense.

Sendo esta uma pesquisa que tem seus padrões estabelecidos pela verificação de resultados do questionário aplicado à amostra de policiais da Polícia Militar do Estado do Paraná, na conclusão deste trabalho acredita-se estar contribuindo para a diminuição da escassez de estudos sobre motivação.

O tema foi escolhido pela relevância do assunto nos dias atuais, em função principalmente da pressão sofrida no exercício de uma das mais estressantes profissões dos tempos modernos.

Neste cenário, cada vez mais os servidores são o diferencial. O capital humano, as pessoas que trabalham na organização, têm-se apresentado expressivamente como um ponto forte ou fraco dessas instituições, mormente na

área pública, onde já se encontra a estabilidade como fator de risco no comportamento do empregado.

Dentro deste contexto, torna-se pertinente compreender, de forma científica, como a Polícia Militar do Paraná pode contribuir para que o servidor corresponda às expectativas que sobre ele são lançadas, tendo assim um quadro funcional mais motivado e comprometido com os resultados esperados.

Segundo ensina Torres sobre a motivação:

A motivação é um conceito que nos ajuda a compreendermos os gestos dos que nos rodeiam. Dada a sua importância, todo o campo de análise sobre o comportamento organizacional está cheio de teorias que visam a explicar o que motiva os seres humanos, para compreendermos como suas necessidades e seus desejos os conduzem a agir desta ou daquela forma. *O grande interesse da questão reside evidentemente na hipótese de que, se compreendemos o que leva as pessoas a agir, nós podemos influir sobre seu rendimento.* (TORRES, 1996, p. 68).

Acredita-se que o presente trabalho poderá contribuir para a realidade social no sentido de que, como se verifica, no cotidiano todo indivíduo emite comportamentos motivados.

Desta forma, o estudo da motivação se torna importante para aprofundar o conhecimento do ser humano em relação às suas necessidades e seus motivos e assim contribuir, de alguma forma, para o seu bem estar.

De outro lado, consegue fornecer informações para que a organização possa se adaptar à realidade sobre o comportamento humano e os principais fatores de motivação.

O resultado deste trabalho pretende servir aos objetivos da corporação policial para que seus profissionais estejam envolvidos com sua missão de defender o cidadão e servir aos interesses da coletividade, sempre levando em consideração os conceitos de eficácia e eficiência.

2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA

O estudo da motivação humana no trabalho é o foco central dessa pesquisa. As teorias da motivação humana tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse de dirigentes.

Desta forma, o crescimento dos estudos da motivação para o trabalho se dá pela possibilidade de atender o sonho dos dirigentes de criar um motor propulsor, um combustível que mantenha o homem trabalhando, conforme as expectativas da organização.

Para conhecer o que motiva o servidor militar com relação à atividade laboral que desenvolve, faz-se necessário primeiramente um aprofundamento no assunto motivação.

O estudo da motivação iniciou-se na antigüidade, mais precisamente nas escolas do hedonismo e no idealismo. O hedonismo é conhecido como a tendência a agir de forma a evitar o que seja desagradável e a atingir somente o agradável. Lopes (1980) afirma que o hedonismo tem como filosofia a busca pelo prazer e conforto.

Outros doutrinadores e *experts* da administração têm escrito sobre a motivação.

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (CHIAVENATO, 2004, p. 63).

Com o passar dos tempos, foram sendo acrescentados novos conceitos por autores que também se preocupavam em estudar a motivação. No decorrer desta fundamentação serão demonstradas as idéias de alguns desses estudiosos, porém sem a pretensão de abranger todos e esgotar o vasto assunto.

No sentido de melhor compreender a relação existente entre a motivação humana e as organizações, abordam-se nas seções seguintes as teorias da motivação mais freqüentemente utilizadas pelos teóricos da administração e que interessam nesta pesquisa.

2.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Amplamente divulgada, a teoria hierárquica das necessidades de Maslow, apresentada em 1954, tem sido aceita como estrutura conceitual no estudo da motivação humana, em situações variadas, como na vida no lar, no trabalho e na sociedade.

De modo geral, diz-se que esta teoria estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos. Maslow considera necessidade a manifestação natural de sensibilidade interna, que desperta uma tendência a realizar um ato ou a procurar uma determinada categoria de objetos.

Segundo Chiavenato, para Maslow:

[...] as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano, na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes – as chamadas necessidades primárias –, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – as necessidades secundárias. (CHIAVENATO, 2004, p. 66).

Quando as necessidades fisiológicas (alimento, água, oxigênio, sono, sexo etc.) são razoavelmente satisfeitas, aparece a categoria seguinte, as necessidades de segurança. Alguns exemplos destas necessidades são: a preferência por um trabalho estável; preferência por coisas familiares; seguros (de vida, saúde etc.); desejo de poupança e reservas para o futuro (conta bancária, casa própria, bens, investimentos etc.); procura de religião ou filosofia explicativa do mundo e da vida humana, em termos coerentes e significativos. Só em momentos de urgência, ou carência aguda, as necessidades de segurança mostram-se como mobilizadoras ativas e predominantes dos recursos do indivíduo.

Organizam-se assim as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização, conforme a pirâmide adiante:



FIGURA 01 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS SEGUNDO MASLOW
 FONTE: CHIAVENATO, 2004, p. 67

Em seguida, estão as necessidades sociais, ou seja, as necessidades de aceitação e de amor. Nesta, o indivíduo necessita de amigos, parentes e integração nos grupos a que pertence.

Uma vez razoavelmente satisfeitas estas necessidades, surge uma quarta categoria, que é a necessidade de estima. O indivíduo tem necessidades de avaliação estável e elevada de sua personalidade, ou seja, de auto-estima e estima dos outros. A satisfação desta necessidade leva ao desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e de ser útil e necessário para os outros. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade e impotência.

Finalmente, quando o indivíduo satisfaz essas necessidades consideradas básicas, surge uma necessidade mais elevada (superior), que é a necessidade de auto-realização, ou seja, a tendência de explorar suas potencialidades.

Para Maslow, as necessidades fisiológicas representam as necessidades de sobrevivência, das mais fortes. O surgimento de uma nova necessidade não se dá de repente, trata-se de um processo gradativo, à medida que outras necessidades vão sendo satisfeitas.

Assim, a satisfação e a insatisfação de necessidades passam a ser fatores importantes na Teoria da Motivação de Maslow, pois as diferentes necessidades estão mutuamente relacionadas numa ordem hierárquica, de tal modo que a satisfação de uma necessidade e sua conseqüente remoção do foco principal de

atenção provoca não um estado de repouso, mas o aparecimento de outra necessidade, hierarquicamente superior.

Maslow, após estruturar conceitualmente o estudo da motivação humana, estabelece uma distinção nítida entre motivação de deficiência e motivação de crescimento.

As necessidades básicas correspondem a motivos de deficiências, que constituem déficits no organismo, ou seja, buracos vazios que devem ser preenchidos, de fora, por outros seres humanos ou por outros objetos. Este preenchimento se dá através da satisfação desses déficits, promovendo um bom nível de motivação, que vai decrescendo na medida em que outra necessidade surge. Desta forma, logo que o indivíduo satisfaz uma necessidade, surge outra necessidade, e assim sucessivamente.

A motivação de crescimento, por sua vez, ocorre quando o passo seguinte é subjetivamente mais agradável, mais feliz, intrinsecamente mais satisfatório do que o nível anterior, com o qual nos familiarizamos. Isto é, quando já satisfeitas suficientemente as nossas necessidades básicas de segurança, amor (próprio ou não) e respeito. Assim, as pessoas são primordialmente motivadas pelas tendências para a individuação, ou seja, necessidades de crescimento. Para Maslow, individuação é um processo pelo qual a pessoa já satisfaz as suas necessidades básicas e está muito menos dependente do meio, muito menos vinculada às necessidades de sobrevivência, sendo mais autônoma.

Desta forma, a motivação de crescimento é uma concepção gradativa, na qual para atingir a individuação é necessário satisfazer as necessidades básicas, uma a uma, até surgir na consciência a necessidade seguinte e mais elevada, necessidade de crescimento. As necessidades básicas e a de individuação (crescimento) não se contrapõem, pois a primeira é condição prévia e necessária para a segunda, de acordo com esta teoria.

As necessidades fisiológicas, de acordo com a teoria de Maslow, constituem fatores inconscientes de perturbação psíquica e geradores de problemas, especialmente para as pessoas que tiveram experiências mal sucedidas na tentativa de satisfazê-las. Já as pessoas quando em processo de individuação (motivação de crescimento), apresentam padrões de comportamento em que impulsos são desejados e bem acolhidos, são desfrutáveis e agradáveis, a pessoa prefere ter

mais desses impulsos e, caso constituam tensões, são tensões agradáveis e que podem gerar resultados positivos.

Assim, a satisfação da necessidade por deficiência tende a começar com um estado instigador que desencadeia o comportamento motivado, aumentando gradualmente em desejo e excitação, ou seja, atinge um pico, sendo este um momento de sucesso e consumação. Depois da satisfação do desejo, a excitação e o prazer diminuem bruscamente, causando um sereno alívio de tensão e falta de motivação.

Como as necessidades de deficiência só podem ser satisfeitas por agentes externos ao sujeito, de acordo com esta teoria, isso significa uma considerável dependência do ambiente, que exerce controle sobre o destino do indivíduo, o qual necessita estar vinculado às fontes de suprimento de suas necessidades básicas. Este vínculo tem que ser apaziguado para que não coloquem em risco suas fontes de abastecimentos, ou seja, no caso da empresa, se ela não se preocupar em suprir esta deficiência dos seus trabalhadores, poderá colocar em risco a própria existência deste trabalhador ou a sua eficácia no trabalho.

Por outro lado, se o trabalhador não se preocupar em encontrar meios que garantam o atendimento das suas necessidades básicas, poderá, devido a sua ineficiência por debilitações, por exemplo, perder o emprego e assim suas fontes de abastecimentos. Torna-se um círculo vicioso, que deve ser evitado; por isso, é fundamental que o indivíduo garanta a sua sobrevivência superando as suas necessidades básicas dentro da hierarquia das necessidades, sendo que quanto mais elevado estiver dentro desta hierarquia, menos sua vida estará correndo este tipo de risco.

A motivação de crescimento, na qual o indivíduo recebe o estímulo como algo desejado, desfrutável e necessário para o crescimento, passa a ser vista não apenas como satisfação contínua e gradativa das necessidades, mas também como formas de motivações específicas para o próprio desenvolvimento, tais como: a pessoa tende a ser mais criativa, buscando alternativas para o seu crescimento profissional e pessoal; descobre talentos especiais, que antes poderiam estar encobertos; desenvolve melhor suas potencialidades, por ter adquirido mais autoconfiança.

Tanto a segurança como o crescimento têm suas angústias e prazeres. Progredimos quando os prazeres do crescimento e a ansiedade da segurança são maiores que as ansiedades do crescimento e os prazeres da segurança.

Do ponto de vista dinâmico, de acordo com essa teoria, todas as escolhas podem ser sábias, desde que aceitemos duas espécies de sabedoria: a sabedoria da segurança e a sabedoria do desenvolvimento. A primeira é sábia quando evita uma situação dolorosa, que poderia ser maior do que a pessoa é capaz de suportar no momento. Já a sabedoria do desenvolvimento se dá, por exemplo, quando desejamos que uma pessoa se desenvolva; então tudo o que podemos fazer é ajudá-la (se esta pedir que a ajudemos a sair do sofrimento), ou então, simultaneamente, permitir-lhe que se sinta segura e daí instigá-la a tentar a nova experiência. Mas somente a pessoa pode escolher.

2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Em 1975, o psicólogo Herzberg contribuiu aos estudos sobre motivação ao considerar os fatores conhecidos como higiênicos e motivadores. Os fatores higiênicos referem-se a fatores necessários como pagamento, condições de trabalho, status e segurança no trabalho, suficientes para promover a motivação, porém precisam ser satisfatórios para não desmotivar as pessoas.

Os fatores motivadores referem-se como o indivíduo se sente a respeito de seu trabalho. É importante ressaltar a realização das atividades, ou seja, com o conteúdo do trabalho e da responsabilidade. São os que produzem efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade em nível de excelência, como se dá no desenvolvimento e conseqüente progresso profissional.

Na ótica de Chiavenato (2004), a teoria de Herzberg indica que os fatores motivadores devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada e a capacidade de manter tais fatores depende da satisfação no trabalho e o envolvimento de cada colaborador.

Acrescenta, entretanto, que não se pode descuidar conceitualmente sobre estes aspectos:

Herzberg concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto da insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação. (CHIAVENATO, 2004, p. 70)

A conclusão de Herzberg pode ser definida na seguinte ilustração:

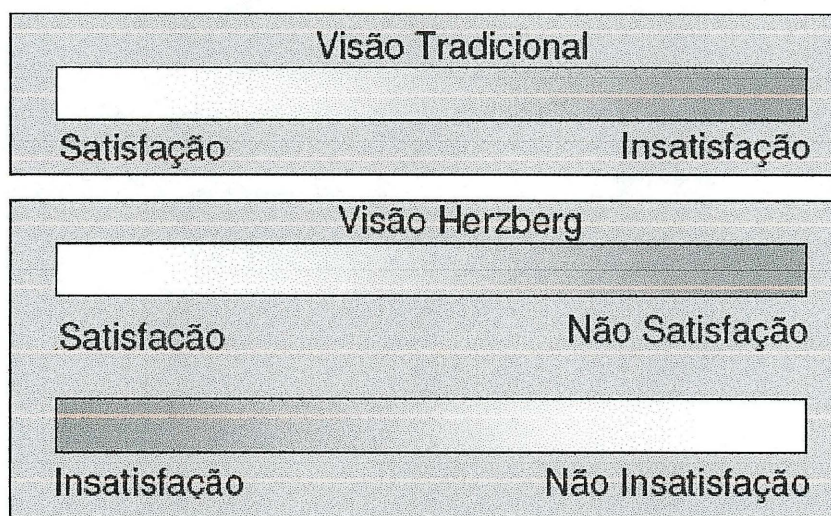


FIGURA 02 – DEMONSTRAÇÃO DA VISÃO DE HERZBERG

FONTE: http://www.peoplegestao.com.br/artigos/motivacao_autoestima.pdf

De acordo com Aquino (1980), os fatores higiênicos ou de manutenção são aqueles voltados a atender as necessidades básicas da natureza material e fisiológica da mão-de-obra. Os fatores motivacionais encontram-se no alto da escala de Maslow, quando o indivíduo superou suas necessidades básicas e esta a procura de outros incentivos como a participação, a realização profissional e o progresso pessoal.

Herzberg (*apud* AQUINO, 1980) identificou as pessoas em diferentes tipos e estilos motivacionais. Há indivíduos que procuram manutenção. Estes valorizam fortemente elementos tais como vantagens adicionais, pagamento, segurança e colegas. Em contrapartida, há pessoas classificadas como tipos que procuram motivação. São pessoas voltadas essencialmente na sua realização e crescimento profissional. Estas são muito tolerantes a fatores ambientais pobres.

2.2.1 Comparação dos Modelos de Maslow e de Herzberg

O modelo proposto por Maslow não identifica ou separa os fatores higiênicos dos motivacionais. Coloca todos numa seqüência na pirâmide das necessidades.

Herzberg (*apud* CHIAVENATO, 2004, p. 71) realiza esta separação, utilizando-se inicialmente da classificação de Maslow e subdividindo suas categorias hierárquicas.

Veja a ilustração abaixo:



FIGURA 03 - COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE MOTIVAÇÃO DE MASLOW E DE HERZBERG

FONTE: CHIAVENATO, 2004, P. 71

Dáí pode se observar que as duas teorias visualizam sobre o mesmo prisma as necessidades, Maslow as indica e Herzberg as enquadra nas categorias Higiênicas e Motivacionais, lecionando que somente a partir de satisfeitas as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais é que o indivíduo pode ascender ao atendimento de necessidades motivadoras.

2.3 TEORIA DA MOTIVAÇÃO DE DAVIDOFF

Quando analisada a motivação sob o prisma científico de Davidoff (1983) verifica-se que, para a autora, a motivação só pode ser estudada através do comportamento manifesto. Esta teoria fornece uma abordagem mensurável, de forma que diverge um pouco da teoria de Maslow.

Segundo Davidoff (1983), motivação é um conceito que se invoca com frequência para explicar as variações de determinados comportamentos e, sem dúvida, apresenta uma grande importância para a compreensão do comportamento humano.

Motivação é um estado interno resultante de uma necessidade que desperta certo comportamento, com o objetivo de suprir essa necessidade. Os usos que uma pessoa der às suas capacidades humanas dependem da sua motivação, seus desejos, carências, ambições, apetites, amores, ódios e medos. As diferentes motivações e cognições de uma pessoa explicam a diferença do desempenho de cada uma. Os fenômenos motivados apresentam comportamentos que parecem guiados pelo funcionamento biológico do organismo da espécie, como o de beber, comer, evitar a dor, respirar e reproduzir-se. Porém, não obstante, temos os de natureza motivacional, que seriam os comportamentos resultantes de necessidades, desejos, propósitos, interesses, afeições, medos, amores e uma série de funções correlatas. Alguns psicólogos afirmam que motivação também é o desejo consciente de se obter algo, sendo assim, uma determinante da forma como o indivíduo se comporta. A motivação está envolvida em várias espécies de comportamento como: aprendizagem, desempenho, percepção, atenção, recordação, esquecimento, pensamento, criatividade e sentimento. A motivação também possui elementos complexos, inconscientes e, muitas vezes, antagônicos, gerando assim, constantes conflitos. Mas, com certeza, é a motivação que move o homem.

Apoia-se assim no pensamento behaviorista. O behaviorismo tem como meta o estudo dos comportamentos, objetivamente comprovado com todo o rigor científico. Utiliza aí o ciclo motivacional. Para compreendê-lo, faz-se necessário resgatar a definição de conceitos como necessidade, motivo, impulso e instinto. Para ela necessidade é uma deficiência baseada em fatores fisiológicos ou aprendidos, ou de ambos. Neste sentido, a motivação aplica-se a um estado interno, resultante

de uma necessidade que provocará um comportamento para satisfazê-la. Tendo como base estas definições, a autora estuda os motivos a partir de cinco categorias: impulsos básicos, motivos sociais, motivos para estimulação sensorial, motivos de crescimento e idéias como motivos.

Os impulsos básicos são os que provocam comportamento visando satisfazer necessidades ligadas à sobrevivência fisiológica, como por exemplo, necessidade de oxigênio, água, alimento, sexo e outras. Esse tipo de motivo está relacionado ao mecanismo homeostático, que é a tendência auto-reguladora do organismo.

Os motivos sociais são aqueles que dependem de outras pessoas para que sejam satisfeitos; são as necessidades ligadas aos sentimentos. Os indivíduos que têm apoio social têm maior capacidade para superar crises (dificuldades nas diferentes esferas da vida, que surgem no dia-a-dia das pessoas).

Denomina-se estimulação sensorial o resultado de um estímulo, que pode ser tanto interno quanto externo, num sistema excitável, provocando uma resposta. Os motivos para estimulação sensorial são aqueles que utilizam atividades auto-estimulantes (assobiar, cantar com a boca fechada), ou seja, as pessoas necessitam de estimulação. Quando não existe estímulo, o indivíduo provoca a auto-estimulação, chegando a uma rotina tediosa e laboriosa.

Motivos de crescimento são os que visam satisfazer às necessidades de reconhecimento em busca da excelência e do aperfeiçoamento de talentos para explorar o seu potencial de desenvolvimento. Davidoff (1983) cita o estudo de Robert White, que foi um dos primeiros estudiosos a discutir o motivo para a consecução de competências. Ao estudar as brincadeiras exploratórias das crianças, ele concluiu que elas fazem isso mostrando persistências e esforços com o objetivo de dominar o ambiente. Outro item que White observou é que as crianças do mundo inteiro lutam para adquirir a coordenação motora, comunicação e socialização aproximadamente com a mesma idade. Desta forma, Davidoff (1983) acredita que acontece com os adultos o mesmo que ocorre com as crianças, ou seja, buscam constantemente o aperfeiçoamento e a utilização de suas potencialidades em sua interação com o ambiente em que vivem.

As idéias como motivos são intensamente motivadoras, pois as pessoas buscam valores, crenças, metas e planos para orientarem seu comportamento.

Dentre todos os motivos apresentados por Davidoff (1983), a autora dá mais ênfase ao aspecto fisiológico, ou seja, ao aspecto que depende dos fatores

orgânicos. E por isso se remete ao modelo homeostático para explicar o ciclo motivacional.

O ciclo de funcionamento da motivação no modelo homeostático surge de uma necessidade que ativa um motivo. Este provoca um comportamento, que busca a condição de equilíbrio e auto-regulação, ou seja, a homeostase.

Portanto, para Davidoff (1983), a motivação é o estado que resulta de um comportamento gerado por uma necessidade, e essa necessidade pode ser tanto corporal quanto aprendida, ou ambas.

2.4 TEORIA DE CHRIS ARGYRIS

Um brilhante estudo sobre motivação foi realizado por Chris Argyris (*apud* LEMOS, 1999), na Universidade de Harvard. Este autor pesquisou efeitos da estrutura das organizações na vida dos indivíduos e concluiu que as restrições impostas aos empregados pelas estruturas empresariais, com o fim de garantir a ordem e a eficiência, geram resistências e desestímulos.

Segundo Argyris (*apud* LEMOS, 1999), freqüentemente ocorre um conflito entre a personalidade do indivíduo e a organização. Ao ingressar na empresa, o empregado leva consigo potencialidades e disposição para o trabalho, muita vontade de realizar e de progredir. Infelizmente, essa disposição nem sempre é estimulada, sendo comum o indivíduo ter seus passos tolhidos, em decorrência das limitações e exigências da própria estrutura formal.

Assim, a organização, que deveria contribuir como meio de o empregado dar vazão às suas qualidades, passa a ser uma fonte de bloqueios para sua capacidade de realização. Acontece com freqüência as empresas contratarem uma pessoa talentosa, mas aproveitar o mínimo de sua capacidade, porque grande parte do seu potencial é bloqueado pelo ambiente de trabalho.

Em sua pesquisa, Argyris (*apud* LEMOS, 1999) identificou três fatores que levam a organização a frustrar os empregados e a dificultar a plena realização de suas potencialidades: a estrutura formal, a liderança impositiva e os controles administrativos.

A má distribuição do poder foi vista por ele como um dos pontos de frustração dos empregados, ou seja, há uma concentração de poder na mão de poucos, o que provoca apatia e falta de flexibilidade dos subordinados. Na liderança impositiva ou autocrática, os chefes tomam as decisões e exigem dos subordinados apenas o cumprimento das tarefas restritas do cargo. Os controles administrativos por sua vez, estabelecem restrições que sepultam as iniciativas, mesmo aquelas que a natureza do trabalho exige liberdade de ação e autonomia. Este ambiente geralmente gera insatisfação no trabalho.

Lemos (1999), considera que os estudos de Argyris são de indiscutível atualidade para o caso brasileiro. A empresa nacional, e aqui entenda-se também as organizações públicas, muitas vezes é centralizadora e tem uma estrutura que bloqueia a capacidade inovadora do trabalhador brasileiro, por sinal, um dos mais criativos do mundo. Mas parece que a situação está melhorando. Com o advento da administração profissional e com o poder decisório descentralizado para as mãos de executivos profissionais, estamos em uma fase de transição, assevera em sua obra.

2.5 TEORIA X E Y DE DOUGLAS MC GREGOR

Os estudos sobre motivação receberam, no início da década de 60, uma importante contribuição: a teoria X e a Y, elaboradas por Douglas McGregor.

Nos estudos realizados, McGregor faz uma comparação entre dois estilos de administração opostos, sendo que o primeiro refere-se à Teoria X, cujo modelo é baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática; já o segundo estilo, denominado de Teoria Y, baseia-se nas concepções modernas a respeito do comportamento humano.

2.5.1 Teoria X de McGregor

Conforme Gil (1994), para o psicólogo Douglas McGregor, os adeptos dessa teoria supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e,

conseqüentemente, sua equipe funciona apenas pela disciplina e recompensa. O gerente admite que, se não controlar diretamente, a equipe não produz, e que às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais. Entendem que é próprio do ser humano evitar responsabilidades, ter pouca ambição e, acima de tudo, desejar a segurança.

McGregor refere-se a esta última premissa como a da “mediocridade das massas”, reconhecendo que tal mecanismo tem suas raízes sociais e mesmo políticas, sendo até muito comum encontrar no período pós-guerra executivos que adotam para seus estilos de liderança.

A Teoria X derivou-se do modelo de gestão que buscava realizar os objetivos da empresa, com base nos princípios de organização, que visavam definir condições nas quais as organizações deverão trabalhar dada uma estrutura de poder formal, a presença de autoridade e a responsabilidade de cada posição, seus deveres formais e os seus relacionamentos na hierarquia.

Chiavenato (2004) diz que o estilo de administração dura, rígida e autocrática limita-se a fazer pessoas trabalharem dentro de certos esquemas e padrões previamente planejados e organizados, tendo em vista exclusivamente os objetivos da organização. As pessoas são visualizadas como meros recursos ou meios de produção.

A partir da Teoria X e suas inadequações, McGregor identifica o porquê de se encontrar nas organizações pessoas indolentes. Entende-se que comportamentos passivos são causados pela perda de oportunidade das pessoas em se tornarem satisfeitas, através de seus trabalhos e suas necessidades. Assim, propõe a Teoria Y, em contradição à Teoria X, que fundamentou numa maior integração entre o indivíduo e os seus objetivos organizacionais.

2.5.2 Teoria Y de McGregor

Para Gil (1994) a Teoria Y baseia-se em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana. Identifica que o homem não tem desprazeres inerentes ao trabalho, que aprende não somente a aceitar, mas também a procurar responsabilidades, que as pessoas não são por naturezas

intrínsecas passivas ou resistentes as necessidades da empresa, e que a capacidade de alto grau de imaginação e de criatividade ajuda na solução de problemas empresariais.

É amplamente distribuída entre pessoas, desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico. Com isso, as organizações devem procurar desenvolver condições tais que os participantes das mesmas possam atingir seus próprios objetivos através de seus esforços, para tornar os objetivos da companhia viáveis e concretos.

Segundo Teixeira (1998) a estas idéias McGregor chama de “princípios de integração”, em que reconhece a coexistência de necessidades da empresa e do indivíduo. A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo, baseado nos valores humanos e sociais, enquanto a Teoria X é uma administração através de controles.

2.6 TEORIA Z DE OUCHI

Numa outra concepção totalmente estanque, William Ouchi (1982, *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 122), um professor americano descendente de japoneses, publicou um livro a respeito da concepção japonesa de administração e sua aplicação bem sucedida em empresas americanas. A essa concepção oriental deu o nome de Teoria “Z” parafraseando a contribuição X e Y de McGregor.

Ao retratar o quadro cultural do Japão - valores, estilos e costumes típicos - Ouchi mostra que lá a produtividade é muito mais uma questão de administração de pessoas do que de tecnologia, muito mais de gerenciamento humano fundamentado em filosofia e cultura organizacionais adequadas do que de abordagens tradicionais fundamentadas na organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 122)

Chiavenato (2004), ao comentar a concepção de Ouchi, prossegue dizendo que no Japão o processo decisório é participativo e consensual, a equipe sempre é consultada sobre as decisões e tem que chegar a um consenso. Isso é resultado de uma longa tradição de participação e envolvimento dos membros na vida da organização. Lá o emprego é vitalício, com estabilidade, a organização funciona como uma comunidade humana em estreita vinculação e participação através do trabalho em equipe. A produtividade é uma questão de organização social, a maior

produtividade não virá através de um trabalho mais árduo, mas de uma visão cooperativa associada à confiança. Ao contrário de outros países, onde há um relacionamento de desconfiança entre o sindicato, o governo e a administração das organizações, a Teoria “Z” realça a responsabilidade comunitária como base para a cultura organizacional.

No Brasil, tal escola não encontra campo fértil para sucesso, seja em razão da diferença cultural, seja em razão da legislação trabalhista hoje vigente.

2.7 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DA MOTIVAÇÃO

A Teoria de Hierarquia de Necessidades, as Teorias X e Y e a Teoria dos Dois Fatores foram a base para o surgimento das teorias contemporâneas sobre motivação do emprego. Elas caracterizam-se contemporâneas, não por terem sido escritas recentemente, mas porque são utilizadas atualmente para explicar a motivação dos funcionários. Muitas destas teorias são complementares, apresentando abordagens diferentes.

2.7.1 A Teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth) de Clayton Alderfer

Esta teoria foi desenvolvida pelo Psicólogo Clayton Alderfer, a partir do estudo da teoria de Maslow e de pesquisas por ele realizadas. Alderfer, *apud* Stoner & Freeman (1999), concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém sua teoria diverge da teoria de Maslow em dois pontos básicos. São eles:

a) Esta hierarquia foi dividida somente em três categorias: Necessidades existenciais; Necessidade de relacionamento e Necessidade de crescimento.

Necessidade existencial: corresponde às necessidades básicas de Maslow, ou seja, às necessidades de sobrevivência, acrescentando-se os benefícios extras que são oferecidos no local de trabalho.

Necessidade de relacionamento: o ser humano tem de se relacionar com outras pessoas.

Necessidade de crescimento: Refere-se à necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar, se sentir importante e desenvolver sua capacidade produtiva.

b) Outro ponto em que Alderfer discorda de Maslow é que, para o primeiro, quando ocorre uma frustração quanto ao atendimento das necessidades mais elevadas, há uma regressão para um nível inferior dentro da hierarquia, ou seja, segundo relatado por Stoner & Freeman, 1999, p. 326 "[...] quando as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas.", enquanto que Alderfer percebia uma oscilação de direção, ou seja, dependendo da situação, as pessoas subiam ou desciam dentro da hierarquia das necessidades.

Dessa forma, baseada na Teoria da Hierarquia de Necessidades, Alderfer (*apud* ROBBINS, 1999) elaborou a Teoria ERG – em português ERC, predizendo que há três grupos de necessidades centrais: **Existência**, **Relacionamento** e **Crescimento**. O grupo de existência inclui as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. O grupo de relacionamento corresponde às necessidades sociais e de estima e o de crescimento relaciona-se às necessidades de auto-realização.

Nesta teoria, ao contrário da teoria de Maslow, o indivíduo pode ter mais de uma necessidade ao mesmo tempo. Não há aquela hierarquia rígida de necessidades, na qual o empregado só suprirá sua necessidade de segurança, se já satisfizer suas necessidades fisiológicas.

2.7.2 A Teoria da Avaliação Cognitiva

Surgida no final dos anos 60, esta teoria tem como principais implicações a maneira pelo quais os funcionários são remunerados nas empresas. Tinha-se o pensamento, entre os estudiosos sobre motivação, de que os motivadores intrínsecos (tais como responsabilidade, realização e competência) eram

independentes dos motivadores extrínsecos (remuneração, promoções e bom clima de trabalho).

A Teoria de Avaliação Cognitiva sugere o oposto:

Segundo a “Teoria da Avaliação Cognitiva”, quando uma recompensa externa é dada por indivíduo ter realizado uma tarefa interessante, isto causa uma queda no interesse pela tarefa em si, ponderando que no caso de tarefas desagradáveis o pagamento externo parece aumentar a motivação intrínseca. É importante lembrar que, para que algum fator extrínseco tenha efeito motivante, esse deverá estar de acordo com as expectativas dos envolvidos além de necessariamente estar sendo percebido como justo, ou seja, se usarmos um programa de remuneração (motivacional) onde as pessoas não concordam com os critérios estabelecidos, o verdadeiro impacto emocional desejado poderá não acontecer de fato. (CABRAL, 2005)

Edward L. Deci, seu formulador, apresentou a teoria afirmando que quando um funcionário recebe recompensas extrínsecas, tais como dinheiro, ele tende a diminuir seu interesse intrínseco na tarefa que está executado.

2.7.3 A Teoria da Determinação de Metas de Edwin Locke

No final da década de 60, Locke (*apud* ROBBINS, 1999) propôs que a principal fonte de motivação no trabalho é a intenção de trabalhar em direção a uma meta. A meta estabelece qual é a atividade do funcionário a ser realizada e o esforço a ser empregado. É denominada Teoria da Determinação de Metas.

Locke (*apud* ROBBINS, 1999), explica que metas difíceis, quando aceitas, acarretam um melhor desempenho do que metas fáceis, quando impostas.

Nesta teoria, os funcionários desempenham melhores suas atividades quando recebem *feedback* de seus chefes. Este retorno é importante, pois os indivíduos podem identificar as discrepâncias entre o que eles fizeram e o que desejam fazer.

2.7.4 A Teoria do Reforço

Opondo-se filosoficamente à Teoria de Determinação de Metas, que argumenta que os atos são realizados pelos propósitos dos indivíduos, a Teoria do

Reforço propõe que a causa dos atos deve-se a fatores ambientais. Isto é, a teoria ignora o interior do indivíduo e detém-se no seu comportamento.

Nesta teoria o comportamento recompensado tende a ser repetido, enquanto o comportamento não desejado passa a ser ignorado.

A Teoria do Reforço é contestada por alguns autores como teoria motivacional. Segundo Streers e Porter (*apud* BERGAMINI, 1997), esta teoria não é uma teoria sobre motivação, pois ela não diz respeito àquilo que energiza ou inicia o comportamento de dentro para fora, mas de fora para dentro. Não estuda fatores motivacionais, mas sim de incentivo.

2.7.5 A Teoria da Eqüidade

A Teoria da Eqüidade propõe que a motivação de um indivíduo está relacionada às comparações que ele faz de insumos e resultada de seus trabalhos relativos aos de outros indivíduos. O trabalhador percebe o que recebeu de uma situação de trabalho (resultados) em relação ao que embutiu nele (insumos). Ao comparar sua proporção resultados-insumos com a proporção de outros indivíduos, o empregado pode chegar a três percepções:

Se a proporção resultados-insumos do trabalhador for equivalente a de indivíduos que considera relevante para a comparação, este trabalhador perceberá um estado de eqüidade.

Se a proporção resultados-insumos for maior, o empregado verificará um estado de injustiça, tendo em vista que está super-recompensado.

Se a proporção resultados-insumos for menor, ele perceberá também um estado de injustiça, pois está sub-recompensado (ROBBINS, 1999).

Segundo a Teoria da Eqüidade, este estado de injustiça proporciona ao indivíduo a motivação de fazer alguma coisa para corrigi-la. Ao perceber esta injustiça, o empregado pode: não se esforçar mais em suas atividades funcionais, distorcer percepções de si mesmo, distorcer percepções dos outros, mudar seus resultados, escolher uma referência diferente ou mudar de setor ou emprego.

A Teoria da Eqüidade é resultado dos estudos de Richard A. Cosier e Dan R. Dalton. Os autores defendem que os trabalhadores buscam justiça quanto às

recompensas recebidas, estabelecendo como parâmetro as recompensas que seus colegas de trabalho recebem pelo desenvolvimento de atividades semelhantes.

Eqüidade pode ser definida como uma relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho (como o esforço ou a habilidade) e as recompensas que recebe (como o pagamento ou a promoção) comparada com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes. (RICHARD A. COSIER e DAN R. DALTON *apud* STONER & FREEMAN, 1999, p. 330).

Segundo Torres (1996, p. 69), que aborda a inveja como um fator de motivação e também de desmotivação, "[...] a competição, a ambição e a comparação, são partes integrantes da experiência humana [...]".

Torres (1996, p. 71) confirma a hipótese levantada pela Teoria da Eqüidade, ao dizer que as pessoas comparam-se umas às outras e, uma vez se sentindo prejudicadas, "[...] as repercussões sobre a motivação podem ser dramáticas."

Para a Teoria da Eqüidade, o indivíduo faz uma avaliação subjetiva, que não precisa necessariamente corresponder a um fato real. Desta avaliação depende a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas. Por exemplo, um servidor militar pode considerar que seu colega de trabalho é menos eficiente na realização das atividades do que ele, e mesmo assim, seu supervisor dá mais atenção para o seu colega. Este fato pode não estar ocorrendo, porém o servidor militar poderá ficar insatisfeito e até vir a diminuir seu ritmo de trabalho em função de uma visão subjetiva dos fatos. Este episódio pode ser facilmente observado quando se realiza uma promoção, quando mais de uma pessoa está interessada no cargo em questão. Neste caso, os profissionais não escolhidos podem se sentir injustiçados e apresentar comportamentos de rebeldia.

Podem ainda ter uma reação diferente, que é sublimar o sentimento, ou seja, a pessoa passa acreditar que não seria muito bom para ela esta promoção, sendo que se fosse promovida, teria que ficar trabalhando até mais tarde ou teria que ter mais responsabilidades. Assim, justifica sua decepção para não sofrer com a promoção do seu colega.

A Teoria da Eqüidade tem como foco principal a recompensa em forma de dinheiro. Segundo Richard A. Cosier e Dan R. Dalton, (*apud* STONER e FREEMAN, 1999), as pessoas buscam constantemente comparar os seus esforços e o quanto ganham para realizá-los, com os esforços e recompensas dos seus colegas. Ao perceberem que não está havendo eqüidade nas recompensas recebidas, procuram adaptar-se ao esforço que os colegas estão despendendo. Por outro lado, as

peessoas que se sentem mais recompensadas em relação às demais também procuram se empenhar para justificar o que recebem.

Os autores desta teoria dizem que há um limite de tolerância para as pessoas se sentirem vítimas de injustiças e que, neste caso, quando a “gota d’água” cai, ou seja, ao acontecer uma injustiça relativamente pequena, o indivíduo “explode”. É neste momento que muitas pessoas passam a ser vistas como injustas ou rebeldes, porque, do ponto de vista de quem presencia a cena, a pessoa não tem motivos para se comportar de tal maneira.

Outro ponto que foi analisado por Richard A. Cosier e Dan R. Dalton (*apud* STONER & FREEMAN, 1999, p. 331) é como os administradores lidam com esta teoria, e dizem que “para os administradores, a Teoria da Equidade tem várias implicações, a mais importante delas é que, para a maioria dos indivíduos, as recompensas devem ser vistas como justas para que sejam motivadoras.”

Segundo Stoner & Freeman (1999), há empresas que fazem reuniões especialmente para discutir as preocupações dos trabalhadores. Uma das empresas citadas em seu livro é a Pitney-Bowes, que atua no segmento de equipamentos para correspondências. Esta empresa criou um Conselho de Relações Pessoais, sendo que:

[...] o único objetivo do conselho é levar à administração as preocupações dos trabalhadores. O conselho é responsável por atuar como um grupo de “cães de guarda”, de modo que os empregados que achem que estão sendo tratados com injustiça ou com iniquidade podem expressar suas preocupações fora da cadeia de comando à qual estão submetidos. (STONER & FREEMAN, 1999, p. 331).

O conselho apresenta na reunião, inclusive, questões pessoais levantadas pelos funcionários. Essa é uma das formas que pode ser utilizada para identificar o descontentamento dos funcionários e procurar ajudá-los, buscando promover assim a equidade entre o quadro funcional.

2.7.6 A Teoria da Expectativa de Victor Vroom

Baseando-se na Teoria da Hierarquia de Necessidades, de Maslow, e na Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, o psicólogo americano Victor H. Vroom (*apud* KOONTZ, 1987) formulou sua Teoria da Expectativa.

Segundo Vroom (*apud* KOONTZ, 1987, p. 145), o elemento essencial desta teoria é de que as pessoas serão motivadas a fazer coisas para alcançar alguma meta na medida em que esperarem que certas ações, de sua parte, as ajudem a alcançar a meta.

Vroom (*apud* MAITLAND, 2000) utilizou a palavra “valência” para descrever o nível de desejo em particular: um alto nível de valência indicava um desejo forte, agindo como motivador. Já um nível de valência baixo, representava que o desejo tinha menor importância para a pessoa, isto é, o trabalhador não estaria tão motivado, desempenhando suas atividades com menos afinco. Assim sendo, a Teoria de Vroom pode ser representada pela seguinte fórmula:

$$\text{Força (motivação)} = \text{valência (valor)} \times \text{expectativa} \times \text{instrumentalidade}$$

Na ilustração abaixo se percebe a contribuição de cada parcela no triângulo de formação da Força Motivacional na visão de Vroom:

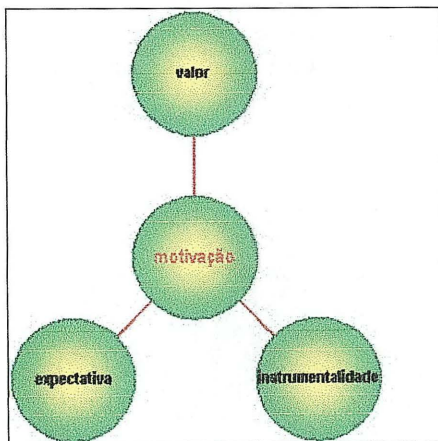


FIGURA 04 – ESQUEMA DA MOTIVAÇÃO SEGUNDO VICTOR VROOM
 FONTE: <http://www.dynamiclabb.com/moodle/mod/forum/discuss.php?d=432>

Observa-se que **força** é a intensidade da motivação de uma pessoa, **valência** (valor) é a intensidade da preferência de um indivíduo por um resultado, **expectativa** é a probabilidade de que uma determinada ação leve a um resultado desejado e a **instrumentalidade** é a percepção de que a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação.

O funcionário estará motivado a empregar um nível de esforço se acreditar que este esforço será avaliado como um bom desempenho, levando as recompensas organizacionais (por exemplo, um aumento de salário ou uma promoção) e, por conseguinte, a satisfação das metas pessoais do emprego. É importante destacar a existência de uma grande maioria de funcionários que, por serem detentores de uma baixa qualificação, não acreditam ser capazes de realizar certas ações.

Sobre a Teoria da Expectativa, Nadler e Lawler (*apud* STONER & FREEMAN, 1999) verificaram em seus estudos que não se pode perder de vista as diferenças individuais, uma vez que duas pessoas trabalhando em uma mesma atividade na mesma empresa têm expectativas diferenciadas com relação ao seu trabalho.

Segundo esta teoria, que vem complementar a abordagem da Teoria de Argyris e tem ganhado proporções no meio administrativo, para promover um nível de desempenho satisfatório dos seus funcionários, os supervisores necessitam estar atentos ao que motiva cada um dos seus subordinados.

Quatro pressupostos são verificados sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações, sendo eles:

- a) O comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- b) Os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento na organização;
- c) Os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes; e
- d) Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseadas em suas expectativas de que um determinado comportamento levará a um resultado desejado. (STONER & FREEMAN, 1999, p.328).

Os componentes principais da Teoria da Expectativa são:

Expectativa de resultados do desempenho: O indivíduo, ao emitir um comportamento, espera uma conseqüência deste fato, sendo que, dependendo da expectativa gerada, poderá mudar o enfoque de como se comportar. Os resultados esperados ao definir um comportamento no trabalho ou em outras esferas da vida, são os mais variados, indo desde atingir metas de trabalho, receber elogios, remuneração, nenhuma reação ou até hostilidade das pessoas que o cercam.

Valência: Um mesmo estímulo tem intensidade diferente para cada pessoa, ou seja, segundo Nadler e Lawler (*apud* STONER & FREEMAN, 1999, p. 328), "[...] o resultado de um dado comportamento tem uma valência específica ou poder de

motivar que varia de indivíduo para indivíduo." Exemplificando, para um servidor que tem ambição e perspectiva de fazer carreira na organização, a promoção para um cargo de chefia lhe trará muita motivação. Porém, para outro funcionário que tem como expectativa ser um exímio soldado e não almeja ser líder de equipe, a mesma promoção não trará realização e motivação, podendo ter até mesmo efeito contrário quando se lhe colocam á frente responsabilidades que não desejaria alcançar.

Os exemplos citados acima ilustram a intensidade diferenciada da valência, de acordo com as expectativas de cada indivíduo, na visão dos autores.

Expectativa de esforço - desempenho: Antes de emitir um determinado comportamento, o indivíduo avalia que tipo e qual o grau de esforço que terá de aplicar na atividade para alcançar o resultado desejado e se a recompensa justifica o esforço despendido. Outro ponto avaliado pelos indivíduos é qual o nível de desempenho que tem maior probabilidade de alcançar o resultado desejado. Segundo Nadler e Lawler,

[...] um único nível de desempenho pode ser associado a vários resultados, cada um tendo sua própria valência. Se eu tenho um desempenho melhor, receberei um pagamento maior, serei notado pelo meu supervisor, serei mais amado pela minha esposa e irei me sentir melhor. (STONER & FREEMAN (1999, p. 328).

As recompensas recebidas pelo indivíduo poderão ser intrínsecas, ou seja, sentidas pelo próprio indivíduo. Ou extrínsecas, que são as recompensas externas como salário, elogios, promoções, entre outros.

De acordo com Nadler e Lawler (*apud* STONER & FREEMAN, 1999), a Teoria da Expectativa tem algumas implicações para os administradores e para as organizações.

a) Implicação para os administradores:

Os administradores deverão conhecer muito os seus subordinados e saber o que os motiva, de uma forma individualizada. Este conhecimento pode ser obtido através das observações das reações que eles têm diante das situações que se fizerem presentes no ambiente de trabalho e fora dele.

Outro ponto enfatizado nesta teoria é deixar claro o que se espera do servidor militar, para que este possa saber como atender às expectativas do seu superior.

O administrador e seus subordinados deverão definir em conjunto um nível de desempenho possível de ser alcançado. Se as metas estabelecidas forem muito difíceis de serem atingidas, a motivação do indivíduo provavelmente será baixa. Faz-

se importante o subordinado participar da elaboração das metas, ou pelo menos ser informado, para ter claro o que a organização, e conseqüentemente seus superiores hierárquicos, esperam de cada um deles.

O supervisor deverá associar a recompensa ao desempenho, procurando fazer isso em um curto período de tempo, ou seja, logo após o comportamento manifesto.

A recompensa deve ser adequada às expectativas dos funcionários. Para Nadler e Lawler (*apud* STONER & FREEMAN, 1999, p. 330) "[...] recompensas pequenas significarão motivações pequenas."



FIGURA 05 – MODELO SIMPLIFICADO DA TEORIA DA EXPECTATIVA

FONTE: <http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/motiv.htm>

b) Para as organizações, as implicações são outras:

Geralmente o funcionário dá o que recebe e a empresa não fica satisfeita, querendo mais resultados do que o recebido. Cabe à empresa dar recompensas que realmente motivem o comportamento desejado. Para que isso ocorra, é necessário fazer uma avaliação do que está acontecendo quando os seus objetivos não estão sendo atingidos. Por exemplo: uma empresa pode estar dando salário para um grupo que quer atenção e respeito, ou vice-versa.

A empresa poderá conseguir estruturar um quadro funcional motivado se fizer com que os funcionários encontrem satisfação no próprio trabalho. Uma das formas de conseguir isso é atingir as necessidades mais elevadas dos empregados que, segundo Nadler e Lawler, são as necessidades de criatividade e de independência. Mas lembram que existem trabalhadores sem estas necessidades (criatividade e independência), e que isso precisa ser respeitado.

Este modelo reconhece que não existe um método universal para motivar pessoas; além disso, nada pode assegurar que um empregado reconheça que seus esforços e desempenho foram justamente avaliados e recompensados, ou até mesmo que o bom desempenho no emprego leve necessariamente à satisfação. (FREITAS, 2007)

"O supervisor está na melhor posição para definir objetivos claros e proporcionar recompensas adequadas para seus vários subordinados..." Nadler e Lawler (*apud* STONER & FREEMAN, 1999, p. 330).

As organizações terão que preparar os seus superiores em programas de motivação e dar autonomia para que eles possam administrar as recompensas necessárias para a sua equipe. Os supervisores têm um papel essencial na motivação dos seus funcionários.

3 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE OS INCENTIVOS

Como se sabe, motivação e incentivo encerram conceitos diferentes. Apesar da similaridade no campo de atuação, num trabalho desta natureza não se pode furtar a reconhecer as diferenças entre ambos.

É por isso que se mostra importante a lição do Professor Roberto Vieira Ribeiro no artigo *Motivação de Equipes e Liderança* em seu próprio sítio eletrônico:

[...] o incentivo pode ser de grande utilidade em momento decisivos, em que a tensão e a ansiedade atuam fortemente. Principalmente, quando nos recorda as qualidades que temos e as habilidades que já desenvolvemos, e, portanto, estão disponíveis. Ele atua como uma injeção na veia, que entra na circulação imediatamente. É um estímulo a motivação. Apesar de ser externo, e na medida em que o agente responsável se ausente, seus efeitos cessam em pouco tempo.

A motivação é interna, embora também possa ser estimulada externamente. E os agentes principais são as necessidades e os sonhos da própria pessoa. O que lhe confere um caráter mais profundo e duradouro. Ela tem sido objeto de pesquisas científicas há várias décadas, que resultaram em importantes descobertas, registradas nos livros e amplamente divulgadas. (RIBEIRO, 2008).

Analisar-se-á alguns dos incentivos mais comuns, por vezes confundidos com Fatores Motivacionais.

3.1 SALÁRIO

A palavra salário, segundo Alencar (2002), é originária do latim, vem da palavra sal, que era a única forma de pagamento na Idade Média. Hoje é uma forma objetiva de demonstração do quanto a empresa valoriza os serviços prestados pelos funcionários; se for bem administrado pela área de Recursos Humanos, ele pode vir a ser não um fator motivacional, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado.

A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao empregado, é apenas a recompensa justa pelo seu trabalho, quando na verdade espera-se reconhecimento e busca-se garantia de sobrevivência.

O salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as empresas costumam oferecer aos seus funcionários. Existem os serviços e os benefícios sociais, divididos em dois tipos: os benefícios legais (13º salário, férias, seguro contra acidentes, seguro desemprego, auxílio doenças, salário família, licença-maternidade etc.) e benefícios espontâneos (gratificação, seguro de vida, Vale-refeição, Vale-transporte, convênios médicos e odontológicos etc.)

3.2 CRIATIVIDADE

A criatividade é algo inerente ao ser humano. Quanto mais estimulada, maior será a satisfação do indivíduo. Portanto, cabe ao administrador facilitar o surgimento deste estímulo, pois assim poderá gerar um maior interesse pelo trabalho que realiza.

Segundo Alencar (2002), a criatividade é um fator chave para a inovação e sucesso das organizações em longo prazo. Ainda hoje há o predomínio da tendência de se conceber a criatividade apenas como um fenômeno da natureza intrapsíquica, centrada, pois, no indivíduo, dependente de fatores como estilos de pensamentos, características de personalidade, valores e motivação pessoais.

Estimular a criatividade não envolve apenas incitar o indivíduo, mas também afetar o seu ambiente social e as pessoas que nele vivem.

Aqueles que circundam o indivíduo não valorizam a criatividade, não oferecem o ambiente de apoio necessário, não aceitam o trabalho criativo quando é apresentado, então é possível que os esforços criativos do indivíduo encontrem obstáculos sérios, senão intransponíveis.

Quanto à criatividade, prevalecem nos dias atuais as concepções de um fenômeno universal, passível de desenvolvimento e que necessita de determinadas condições para poder se manifestar. Dentre essas se destacam tantos fatores da natureza social e cultural quanto do próprio indivíduo, como os seus atributos de personalidade.

3.3 DESAFIO

Estimular tarefas e missões desafiantes que estimulem a expressão do potencial criador e considerar importante o trabalho que o funcionário realiza pode ser gratificante, ao invés de existirem tarefas repetitivas, sem desafios e excessivamente rotineiras. Para Dubrin (2003), as pessoas são mais criativas quando monitoradas basicamente pela satisfação e pelo desafio do trabalho em si.

3.4 COMUNICAÇÃO

A existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações internas claras, objetivas e disponíveis, intercâmbio com outras organizações do setor, pode muito ajudar nesse processo, mostrando ao indivíduo que ele está na organização para melhorar ainda mais seu trabalho.

Casado (2002) diz que as organizações, como mais um cenário do desenrolar dos papéis do homem, oferece inúmeras possibilidades de comunicação. Ao mesmo tempo, para sua sobrevivência e aprimoramento dependem de processos de comunicação cada vez mais claros, fidedignos e apropriados.

A comunicação implica a relação entre parte que transmite e a parte que compreende. Enquanto não for transmitida e entendida por outros, uma grande idéia não passa de algo inútil. Comunicar significa também repartir, compartilhar, é a ação entendida como um processo de socialização e de evolução humana tanto em forma como em conteúdo.

3.5 RELACIONAMENTO

É praticamente integrado ao clima organizacional, pois se os relacionamentos entre os funcionários e a organização soam bons, o clima será igualmente bom, essa é a premissa para um bom clima.

Em suma, o relacionamento entre a organização e seus funcionários é que constitui a base para a cadeia de relacionamento, pois funcionários e organizações buscam objetivos, os quais são distintos ou comuns, mas para que se mantenha um ótimo relacionamento entre as partes é necessário que ambos conheçam esses objetivos, conseguindo assim unir forças e possibilitando o alcance dos objetivos comuns.

3.6 SEGURANÇA

Em vez de salários, muitas empresas atualmente procuram dar segurança a seus funcionários, seja na forma de assistência médica, hospitalar, dentária ou mediante práticas administrativas, visando proporcionar-lhes a estabilidade desejada. Elogio e reconhecimento, embora sejam práticas pouco utilizadas como agentes motivadores podem estimular o auto-respeito, a autoconfiança e propiciar que o funcionário explore suas próprias potencialidades.

4 METODOLOGIA DESTA PESQUISA

Para a presente pesquisa, constituindo num estudo de natureza aplicada quantitativa descritiva, foi indispensável a elaboração de um questionário com 22 perguntas para ser respondido pelo público policial em geral, a fim de se verificar de forma científica: o grau de motivação da tropa da Polícia Militar do Paraná nos dias atuais, ou pelo menos o seu entendimento sobre o que entende ser o grau de motivação; o perfil em relação à atividade profissional e ainda os aspectos de seu conhecimento sobre questões ligadas ao bom viver na vida profissional.

Durante a elaboração do questionário, buscou-se incluir itens que pudessem indicar o grau de motivação do pessoal da Polícia Militar, incluídos Oficiais e Praças, distinguindo-os em relação tempo de serviço na Corporação, ao gênero e grau hierárquico.

Toda ciência precisa de um método para poder chegar a um conhecimento e para que isso aconteça segue-se um caminho específico, uma determinada maneira para chegar a um resultado desejado. Neste caso, o caminho foi perguntar diretamente aos servidores sobre as questões que se desejava conhecer.

Assim, o questionário foi aplicado, encaminhando-se aleatoriamente a 100 policiais, sendo 50 para policiais servidores na Capital do Estado do Paraná e 50 para policiais servidores no interior do Estado, divididos estes entre 05 batalhões policiais.

Em razão do método de distribuição utilizado, no qual militares das diversas Unidades da capital e do interior realizaram a entrega em mãos, houve uma redução no percentual de não-devolução ou de não-preenchimento, restando retorno de 94% (noventa e quatro por cento) dos questionários. A quantidade de retenção foi bem menor que em casos de envio por via postal.

As indagações constantes do questionário aplicado podem ser vistas no APÊNDICE A – Pesquisa Sobre a Motivação na Polícia Militar do Paraná.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para entender exatamente o que pensa e como se encontra a tropa da Polícia Militar em relação ao índice de motivação, foi desenvolvida a Pesquisa de Campo com o questionário do Apêndice “A”.

Após a aplicação do questionário, composto de 22 enunciados, marcada pelo retorno de 94% (noventa e quatro) dos documentos distribuídos, pôde-se verificar o posicionamento do efetivo da Polícia Militar do Paraná no que tange à motivação para o serviço.

Os questionários foram respondidos pelos Oficiais e Praças da Corporação, sem necessidade de identificação dos mesmos em razão da natureza das respostas. Nesta seção cada uma das questões será analisada de modo a dar entendimento do que levou à sua introdução no contexto do trabalho.

Será demonstrada a tabulação dos dados através de uma tabela com números absolutos e gráfico representativo das respostas. Em seguida, apresenta-se a interpretação dada na leitura desses números.

5.1 ÍNDICE GERAL DE MOTIVAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Importante constatação que se fez na presente pesquisa é que a tropa da Polícia Militar do Estado do Paraná encontra-se com o grau de motivação bastante elevado, ou, ao menos, considera-se nesta condição.

Ao ser indagado se o policial encontra-se motivado, sopesados fatores adversos que poderiam indicar o contrário, 71,0% (setenta e um por cento) dos respondentes alegam que estão motivados.

Nas ilustrações que se seguem, observa-se uma grande diferença entre as respostas – *sim, sinto-me motivado* – e – *não me sinto motivado*.

Você se sente motivado?		
Sim	67	71,0%
Não	26	28,0%
Não respondeu	1	1,0%
TOTAL	94	100,0%

TABELA 01 – MOTIVAÇÃO – ÍNDICE GERAL

FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÕES 04 - APÊNDICE “A”



GRÁFICO 01 – MOTIVAÇÃO – ÍNDICE GERAL

FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÕES 04 - APÊNDICE “A”

Essa constatação facilita o desenvolvimento do trabalho, pois, apesar de encontrar tal parcela de policiais motivados, tem-se a necessidade de efetivamente mudar o panorama dos 28,0% (vinte e oito por cento) que ainda se consideram desmotivados a cumprir a sua missão.

É preocupante que um em cada quatro policiais não tenha se sentido motivado ao responder a pesquisa. A Organização deve fazer uma leitura criteriosa dessa informação e utilizá-la de forma a incrementar atividades motivacionais, principalmente aquela que será recomendada ao final deste estudo.

Longe da pretensão de esgotar as possibilidades de implementação de atitudes motivacionais, este estudo demonstrará que o quadro aqui descrito pode ser otimizado, de modo a reduzir ainda mais o índice de não motivação da tropa paranaense.

De pronto, a fim de entender o que ocorre nesta organização e tentar conhecer melhor os fatores que podem levar à desmotivação para a função policial, busca-se cruzar algumas respostas obtidas no questionário, de forma a se realizar

comparações entre motivados e não motivados em relação ao tempo de serviço, sexo e posição hierárquica.

5.2 TEMPO DE SERVIÇO DOS ENTREVISTADOS

Uma primeira questão que interfere na Motivação Profissional, principalmente na profissão policial militar, é aquela relativa ao Tempo de Serviço do servidor. Uma tropa composta de pessoal às margens da transferência para a Reserva Remunerada (Pré Aposentadoria do Militar), segundo o senso comum, tem muito mais probabilidade de ser uma tropa desmotivada do que aquela constituída de pessoal jovem, com tempo de serviço até 15 anos.

Apesar dessa constatação empírica, não se pode estabelecer como regra que uma pessoa de mais idade ou com maior tempo de serviço será necessariamente mais desmotivada que aquela com menos idade e tempo de serviço.

Para se estabelecer a idade dos entrevistados, e neste primeiro momento sem qualquer cruzamento dos dados com o índice de motivação, o questionário buscava a informação do Tempo de Serviço do entrevistado.

Assim, as ilustrações abaixo mostram o Tempo de Serviço da amostra populacional entrevistada.

Há quantos anos é Policial Militar?		
00-04 anos	10	10,6%
05-09 anos	4	4,3%
10-14 anos	13	13,8%
15-19 anos	34	36,2%
20-24 anos	22	23,4%
25-29 anos	9	9,6%
30-35 anos	2	2,1%
TOTAL	94	100,0%

TABELA 02 – TEMPO DE SERVIÇO

FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÃO 01 - APÊNDICE “A”

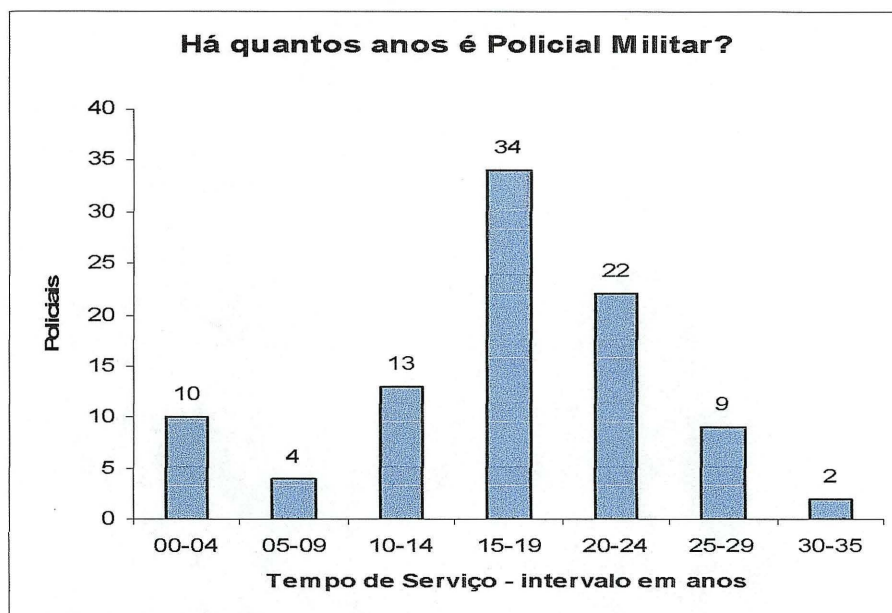


GRÁFICO 02 – TEMPO DE SERVIÇO

FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÃO 01 - APÊNDICE "A"

Constata-se que a maioria dos entrevistados tem entre 15 a 19 anos de serviço, encontrando-se 73,4% (setenta e três vírgula quatro por cento) da amostra na faixa entre 10 e 24 anos de serviço. Quanto ao argumento do recente ingresso na Corporação ser fator determinante para um alto índice de motivação para o trabalho, considera-se que os entrevistados são detentores de perfil contrário a essa condição, já que aproximadamente dois terços dos entrevistados contam com tempo de serviço nesta faixa. A seguir analisar-se-á se esta informação tem importância real para o grau de motivação.

5.3 MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DO TEMPO DE SERVIÇO

Como já citado, o tempo de serviço do militar da ativa, como pode interferir efetivamente na sua motivação, deve ser estudado com maior profundidade, por isso foi também testada nesta seção a relação entre Tempo de Serviço e Motivação para o Trabalho.

Cruzando-se as respostas obtidas nas questões 1 e 4, foram estas separadas em três grandes grupos, a saber: policiais militares com até 9 anos de serviço,

policiais militares entre 10 e 19 anos de serviço e policiais militares com mais de 20 anos de serviço.

Sobre a motivação desses grandes grupos, as respostas se deram no seguinte sentido:

Tempo Serviço	Motivados	% Motiv.	Não motivados	% Não Motiv.
00-09	11	78,6%	3	21,4%
10-19	32	69,6%	14	30,4%
20-35	24	72,7%	9	27,3%
TOTAL	67	72,0%	26	28,0%

TABELA 03 – MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DO TEMPO DE SERVIÇO

FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÕES 01 E 04 - APÊNDICE “A”

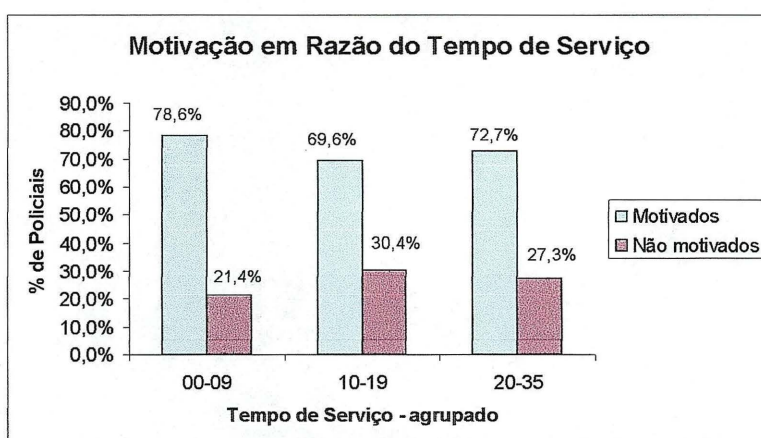


GRÁFICO 03 – MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DO TEMPO DE SERVIÇO

FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÕES 01 E 04 - APÊNDICE “A”

Confirmando a expectativa, o estudo comprovou que a faixa mais populosa do efetivo da PMPR, entre 10 e 19 anos de serviço, infelizmente também é onde se encontra a parcela mais desmotivada. Uma das observações importantes é a de que somente existe um pequeno desnível que pode ser percebido na pesquisa, porém, consideradas as margens de erro estatístico, não se pode chegar a uma afirmação determinante sobre o assunto. Note-se que, na faixa dos 10 aos 19 anos de serviço, existe a redução percentual de pessoas motivadas e o incremento de pessoas desmotivadas, tanto em relação à faixa mais moderna, como em relação à parcela mais antiga dos entrevistados.

5.4 MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DA CONDIÇÃO HIERÁRQUICA

Outra nuance estudada e de não menos importância para o conhecimento de causas determinantes da Motivação ou da Desmotivação dos integrantes da Polícia Militar é aquela ligada à condição hierárquica ou grau hierárquico do servidor. Deste estudo cruzam-se as informações Grau Hierárquico versus Motivação. Um dos entrevistados não respondeu seu grau hierárquico (questão 2) e outro não respondeu sobre sua motivação (questão 4), obtendo-se 92 respostas válidas para o comparativo.

Observem-se as ilustrações:

Grau Hierárquico	Motivados	% Motivados	Não motivados	% Não Motivados
Oficial Superior	1	100,0%	0	0,0%
Oficial Intermediário	17	85,0%	3	15,0%
Oficial Subalterno	11	64,7%	6	35,3%
Subten/Sargento	14	70,0%	6	30,0%
Cabo/Soldado	23	67,6%	11	32,4%
TOTAL	66		26	

TABELA 04 – MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DA CONDIÇÃO HIERÁRQUICA
FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÕES 02 E 04 - APÊNDICE “A”

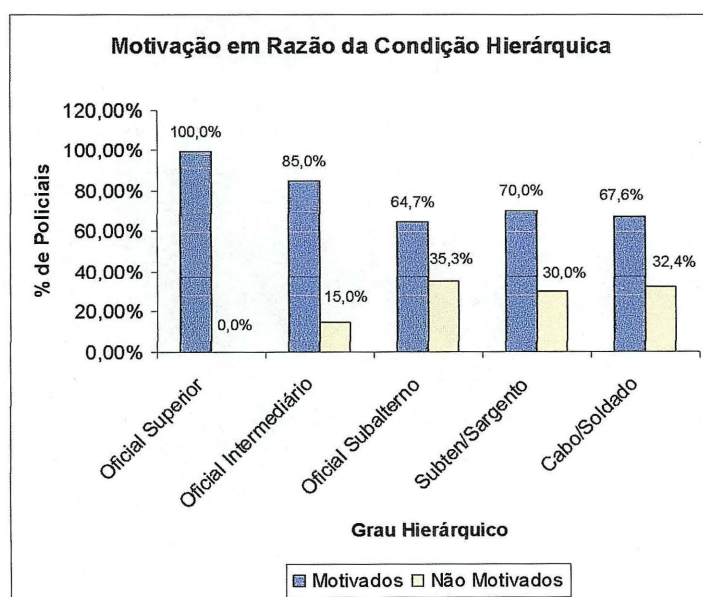


GRÁFICO 04 – MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DA CONDIÇÃO HIERÁRQUICA
FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÕES 02 E 04 - APÊNDICE “A”

Conclui-se esta seção verificando que as classes mais baixas na hierarquia, compreendendo do Soldado ao 1º Tenente, tendem a agrupar elementos com menor

grau de motivação para o trabalho. Principalmente a categoria dos Oficiais Subalternos registra nesta pesquisa uma superioridade percentual de não motivados.

5.5 MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DA PERSPECTIVA DE GÊNERO

No tocante à perspectiva de gênero, o estudo pode também fornecer dados importantes. Analisando as respostas fornecidas, não obstante a amostra indicar pequena quantidade do sexo feminino, talvez em razão do estigma da profissão policial, concluí-se que esta variante também exerce influência no fator motivacional. Vejam-se as ilustrações a seguir:

Sexo	Motivados	% Motiv.	Não motivados	% Não Motiv.
Masculino	60	71,4%	24	28,6%
Feminino	7	77,8%	2	22,2%
TOTAL	67	72,0%	26	28,0%

TABELA 05 – MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DA PERSPECTIVA DE GÊNERO
FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÕES 03 E 04 - APÊNDICE "A"

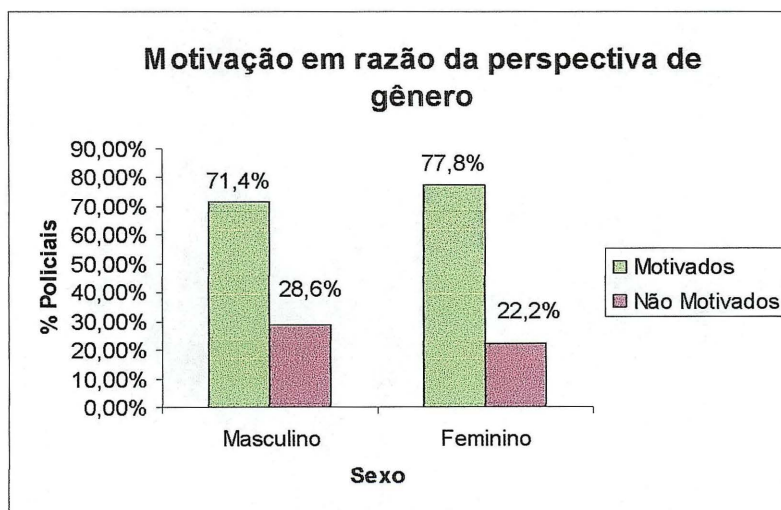


GRÁFICO 05 – MOTIVAÇÃO EM RAZÃO DA PERSPECTIVA DE GÊNERO
FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÕES 03 E 04 - APÊNDICE "A"

A pesquisa demonstra que a relação entre motivados e não motivados na categoria Masculino apresenta variação menor que na categoria Feminino, havendo acréscimo de Motivados na categoria feminino. Apesar da pequena diferença, o

estudo indica que as mulheres tendem a estar ligeiramente mais motivadas que os homens.

No caso masculino existe uma relação de 71,4% de motivados para 28,6% de não motivados. Já para a mulher, nota-se 77,8% de motivadas para 22,2% de não motivadas.

5.6 ATIVIDADES MOTIVACIONAIS NO ÂMBITO DA PMPR

A Polícia Militar do Paraná tem buscado incrementar o relacionamento existente entre a Corporação e seus servidores.

Nota-se recentemente um comportamento muito mais aberto por parte do Alto Comando em relação aos seus subordinados.

É importante verificar se as atividades que elevam a qualidade do relacionamento e conseqüentemente a motivação dos profissionais têm sido notadas por estes servidores. Para isso foi elaborada a indagação sobre a participação em atividades, no âmbito da PMPR, destinadas a elevar o grau de motivação para o desempenho da missão.

Observam-se nas ilustrações abaixo os resultados:

Participação em atividades motivacionais na PMPR		
Sim	46	48,9%
Não	47	50,0%
Não respondeu	1	1,1%
TOTAL	94	100,0%

TABELA 06 – PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADES MOTIVACIONAIS NA PMPR
 FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÃO 05 - APÊNDICE "A"

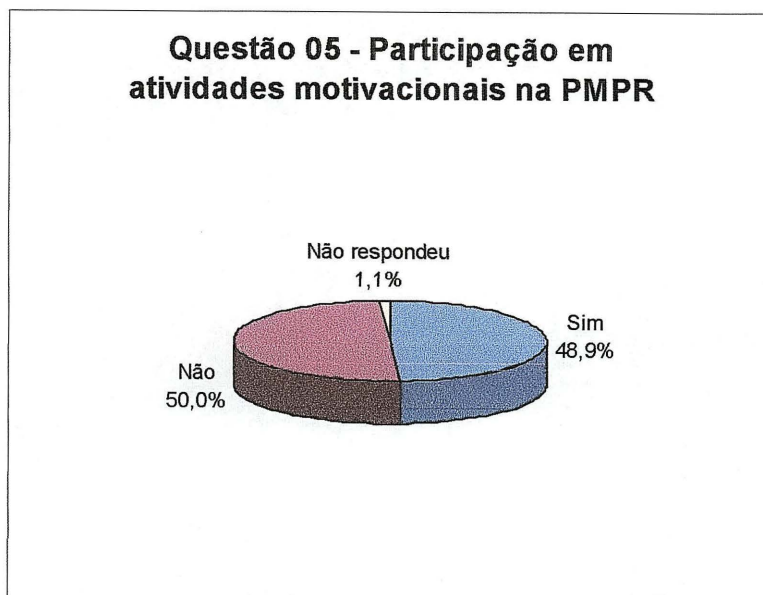


GRÁFICO 06 – PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADES MOTIVACIONAIS NA PMPR
 FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÃO 05 - APÊNDICE “A”

Portanto, tal resultado mostra que aproximadamente metade dos entrevistados já participou de atividade motivacional na PMPR. É fator preocupante uma vez que hoje se sabe que a atividade motivacional, que eleva o grau de motivação do profissional, é uma das molas propulsoras do serviço bem prestado para a sociedade.

5.7 ELOGIOS E MENÇÕES HONROSAS - FATORES MOTIVACIONAIS

Na PMPR utilizam-se também as modalidades de Elogios Individuais e Concessão de Menções Honrosas.

A pesquisa abrangeu o tema, obtendo os resultados constantes das ilustrações adiante:

Elogios Individuais e Menções Honrosas como fatores motivacionais		
Concordo plenamente	33	35,1%
Concordo parcialmente	56	59,6%
Discordo parcialmente	5	5,3%
Discordo plenamente	0	0,0%
TOTAL	94	100,0%

TABELA 07 – ELOGIOS E MENÇÕES HONROSAS COMO FATORES MOTIVACIONAIS
 FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÃO 09 - APÊNDICE “A”

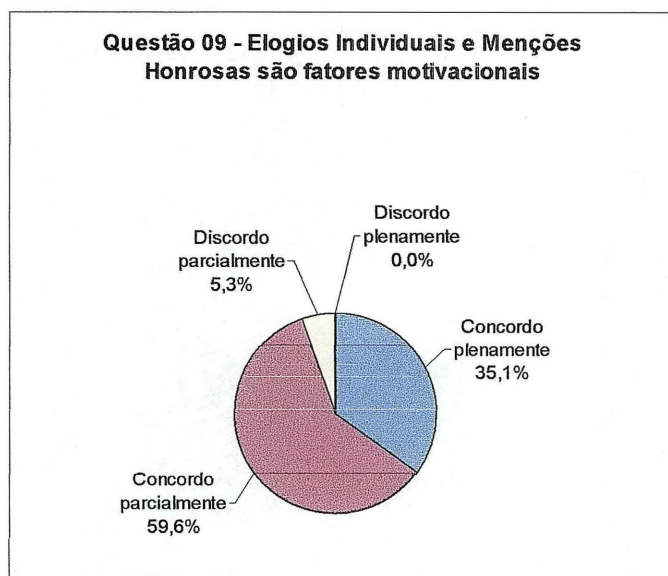


GRÁFICO 07 – ELOGIOS E MENÇÕES HONROSAS COMO FATORES DE MOTIVAÇÃO
FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÃO 09 - APÊNDICE “A”

Dessa forma, 94,7% (noventa e quatro vírgula sete por cento) dos entrevistados concordam de alguma forma que Elogios Individuais e Menções Honrosas constituem-se fatores de motivação.

É necessário que se estude a implementação dessas recompensas com critérios objetivos, que não deixem ao arbítrio de algumas pessoas a sua concessão. Conhecedores dos critérios de concessão há que se considerar um incremento na motivação pessoal para a obtenção do título.

5.8 RECONHECIMENTO

Mais utilizado em níveis hierárquicos medianos, nas quais as pessoas já detêm certa autoridade e são responsáveis por algum setor, menos comum ao nível operacional, em que muitas vezes não basta o reconhecimento dos outros funcionários, mas sim, o de um superior prestigiando o funcionário, pode ser feito através de memorando, cartazes, pessoalmente, através do funcionário do mês, mas sempre informando que ele, bem como os demais, são muito importantes para a organização. Isso tudo de nada valerá se o funcionário não estiver satisfeito com outras condições de trabalho.

A pesquisa questionou aos policiais militares se “o seu trabalho lhe oferece o reconhecimento desejado” e, ao contrário das respostas sobre estado motivacional,

nesta questão as respostas foram na maioria negativas, como se pode observar nas ilustrações abaixo:

O seu trabalho lhe oferece o reconhecimento desejado?		
Sim	26	27,7%
Não	66	70,2%
Não respondeu	2	2,1%
TOTAL	94	100,0%

TABELA 08 – RECONHECIMENTO NO TRABALHO

FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÃO 16 - APÊNDICE "A"

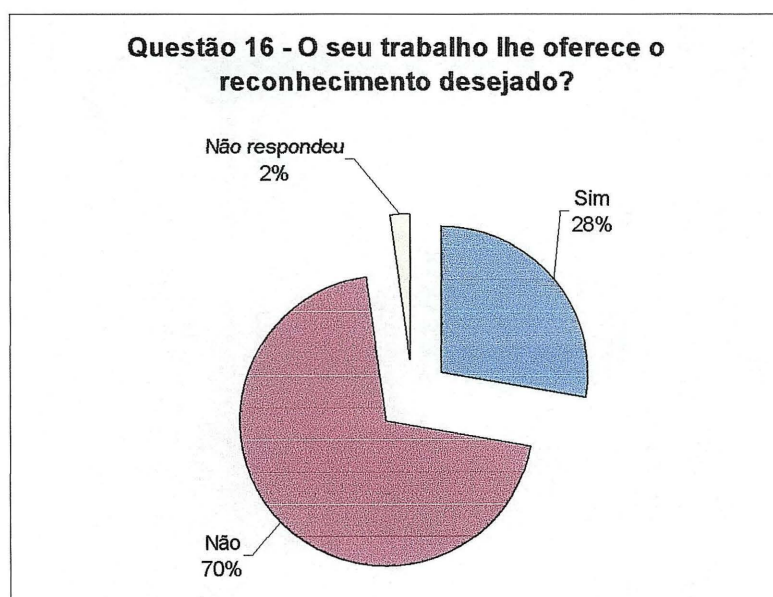


GRÁFICO 08 – RECONHECIMENTO NO TRABALHO

FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÃO 16 - APÊNDICE "A"

Todo indivíduo é colaborador da empresa, entretanto, como as funções individuais encontram-se diluídas pela organização, em alguns casos fica muito difícil para o funcionário observar a importância do seu trabalho para a execução dos objetivos. Portanto, cabe ao administrador salientar junto aos seus subordinados que, por mais insignificante que seja o trabalho executado, ele é de grande importância para a empresa. Um distanciamento entre o gestor e o servidor pode sugerir um não-reconhecimento por parte da direção.

5.9 A RELAÇÃO ENTRE VOCÊ E SUA CHEFIA É AGRADÁVEL?

No questionamento sobre a relação existente entre o respondente e sua chefia, um dos fatores que pode implicar em desmotivação para o servidor, as respostas convergiram no sentido de que existe hoje na Polícia Militar do Paraná um relacionamento saudável entre chefia e servidores.

Observe as ilustrações a seguir:

A relação entre você e sua chefia é agradável?		
Sim	81	86,2%
Não	13	13,8%
TOTAL	94	100,0%

TABELA 09 – RELAÇÃO COM A CHEFIA

FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÃO 18 - APÊNDICE "A"

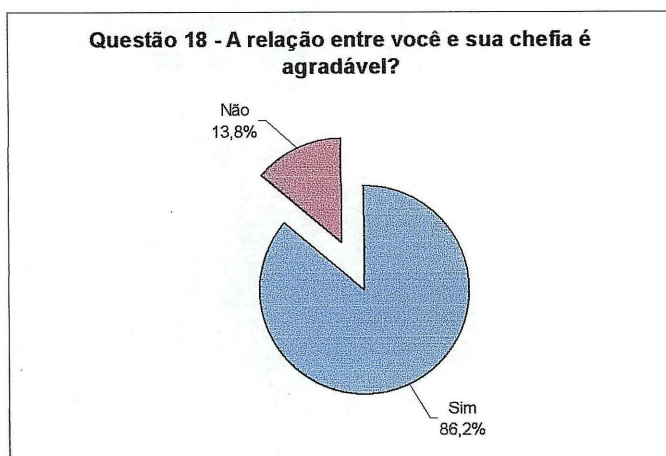


GRÁFICO 09 – RELAÇÃO COM A CHEFIA

FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÃO 18 - APÊNDICE "A"

Resta demonstrado que 86,2% (oitenta e seis vírgula dois por cento) dos entrevistados responderam que têm uma agradável relação com sua chefia.

Dessa forma chega-se à conclusão de que o terreno é propício para a incrementação de atividades motivacionais que, no aspecto da relação chefe/subordinado, não encontrará grande resistência.

5.10 PRAZER EM IR TRABALHAR - UMA AMOSTRA DE MOTIVAÇÃO

Uma das amostras mais evidentes de motivação profissional é o prazer que se sente em ir para o serviço. Seja ele serviço operacional – atividade fim – ou burocrático – atividade meio, não será eficiente se a pessoa não sente prazer em fazê-lo.

Para conhecer o grau de satisfação profissional dos militares, foi incluída na pesquisa a indagação sobre o prazer que sentem em ir trabalhar.

Você sente prazer em ir trabalhar?		
Sim	84	89,4%
Não	8	8,5%
Não respondeu	2	2,1%
TOTAL	94	100,0%

TABELA 10 – PRAZER EM IR TRABALHAR
FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÃO 21 - APÊNDICE “A”

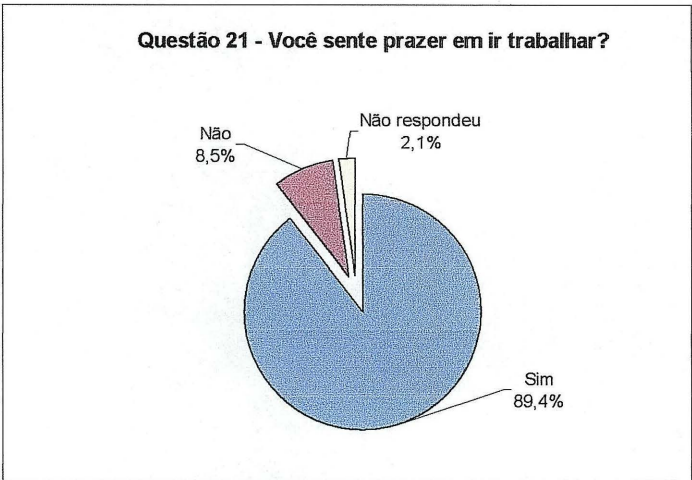


GRÁFICO 10 – PRAZER EM IR TRABALHAR
FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÃO 21 - APÊNDICE “A”

As respostas seguiram as constatações anteriores, demonstrando que a maioria absoluta dos policiais militares gosta do que faz e sente prazer em ir para o serviço, ou seja, 89,4% (oitenta e nove vírgula quatro por cento) das respostas indicam que a tropa da Polícia Militar sente prazer em ir trabalhar, propiciando forte indicativo de motivação profissional.

5.11 MÉTODO MAIS EFICIENTE NA PMPR PARA MOTIVAR SEU PESSOAL

Segundo a pesquisa, a promoção é o método mais eficiente para a elevação do grau de motivação do policial militar. Como se sabe, a promoção por Ato de Bravura é uma das conquistas mais difíceis de ser alcançada. Requisitos objetivos de grande valor são exigidos para que o policial seja agraciado com uma promoção, em função disso, dos 94 respondentes, 23 optaram pela promoção.

Não obstante, bem mais perto se encontram os elogios. Os elogios foram votados por 21 dos pesquisados, representando 22,3% (vinte e dois vírgula três por cento) dos policiais.

Observam-se no gráfico abaixo as preferências dos entrevistados:

Qual é o método mais eficiente para motivar o PM		
Respostas múltiplas	4	4,3%
Diplomas	8	8,5%
Não respondeu	11	11,7%
Palestras	13	13,8%
Medalhas	14	14,9%
Elogios	21	22,3%
Promoções	23	24,5%
TOTAL	94	100,0%

TABELA 10 – EFICIÊNCIA DOS MÉTODOS DE MOTIVAÇÃO DA PMPR
FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÃO 21 - APÊNDICE “A”

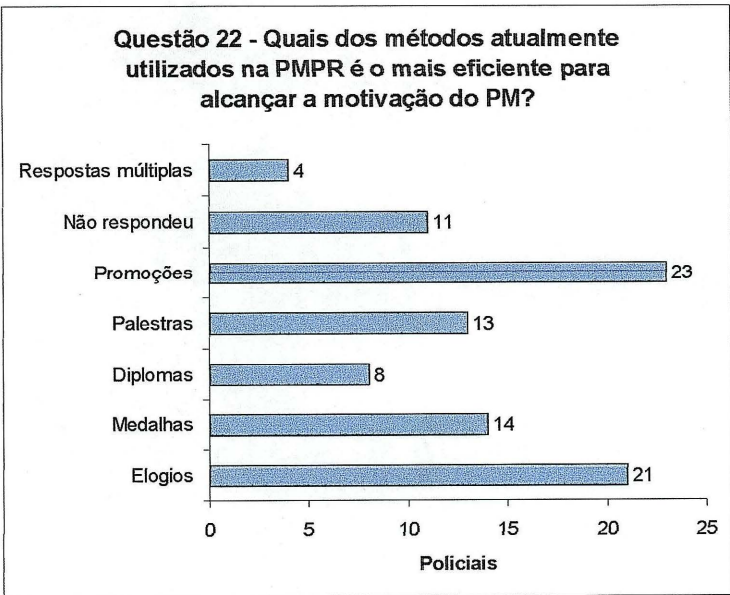


GRÁFICO 10 – EFICIÊNCIA DOS MÉTODOS DE PARA MOTIVAÇÃO DA PMPR
FONTE: PESQUISA DE CAMPO – QUESTÃO 22 - APÊNDICE “A”

Diplomas e Palestras motivacionais são coadjuvantes no processo de motivação da tropa. Medalhas e Elogios individuais, ao lado das promoções, que têm mais caráter de incentivo que de motivação, são os métodos mais bem conceituados pela tropa como eficientes para aumentar a motivação.

6 TEORIA MAIS APLICADA À POLÍCIA MILITAR

Partindo das respostas obtidas nesta pesquisa, cabe agora passar à observação dos resultados e estabelecer quais os problemas identificados nas respostas e a partir daí propor as soluções que pareçam mais adequadas em razão do panorama que se mostra.

Não se pode admitir que somente uma corrente ou Teoria Motivacional seja aplicada na condução de Recursos Humanos a um ponto de excelência, porém, nesta pesquisa, coube estudar qual seria a atitude mais indicada em razão das peculiaridades da população estudada.

Sabe-se que a população estudada, já em razão de sua profissão e regime hierárquico, é uma das mais estressadas de que se tem notícia.

O Capitão PM João Cavalim de Lima, na sua obra *Estresse Policial* ressalta que:

Em qualquer lugar, o policial é exposto a acentuada gama de experiência humana fora do habitual, comparando-se com as demais profissões. Os deveres operacionais das atividades policiais, por sua natureza, ameaçam constantemente a vida de seus integrantes e, exigem dos mesmos, decisões que podem significar a diferença entre a vida e a morte deles e de terceiros (a maioria dessas decisões são tomadas em questões de segundos e que podem também transformar o policial em um herói ou vilão). Estas decisões podem provocar uma tensão traumática e, além da intensidade da tensão experimentado neste instante, as sensações experimentadas podem ser levadas pelo policial por toda sua carreira, com efeitos inimagináveis em sua atuação profissional. A exposição constante do policial à violência interpessoal da sociedade, as interações negativas e os confrontos individuais, o senso de autoproteção, o medo vinganças, daqueles que foram presos e outros criminosos prejudicados pela atividade policial, as pressões da imprensa e as repercussões das ações policiais superdimensionadas, podem afetar de forma quase crônica os policiais. (LIMA, 2002, p. 09).

Entende-se, por essas e outras razões, que a profissão policial militar é uma espécie diferenciada de servidor público, exposta a carga muito elevada de fatores estressores, e muito freqüentemente submetida a padrões de serviço bastante distantes daqueles normalmente seguidos pela média da população, desviando-se, não raramente, nos aspectos relativos ao sono e vida social.

Tais fatores são importantes para a qualidade de vida e, conseqüentemente, para o grau de motivação do policial militar, levando ao entendimento de que somente com fortes inserções motivacionais pode-se conseguir atingir índices satisfatórios de profissionalismo e dedicação.

Na pesquisa, não obstante, observou-se que os critérios utilizados hoje pela Polícia Militar do Paraná têm alcançado proveito satisfatório.

Uma das condicionantes que mais eleva o grau de motivação do policial pôde ser constatada na resposta apresentada no gráfico nº 10. Apesar de as promoções serem a opção mais aceita, o grau de dificuldade em obter a promoção pode ser enormemente desestimulador e desmotivador.

Por outro lado, as promoções podem ser consideradas como fatores higiênicos, e assim não estarem em perfeita consonância com o entendimento de fatores motivacionais intrínsecos.

De qualquer maneira, em segundo e terceiro lugar aparecem as Concessões de Elogios Individuais e Medalhas, somando ambos 37,2% das escolhas.

A partir desta constatação, define-se claramente como a Teoria Motivacional mais aceita e que melhor tem aplicação na Polícia Militar do Paraná aquela que busca reconhecer os servidores pelos serviços prestados, ou seja, a Teoria da Expectativa desenvolvida por Victor Vroom e descrita por Nadler e Lawler, na obra de Stoner e Freeman, em 1999.

Como já foi dito ao discorrer sobre a Teoria da Expectativa, para Nadler e Lawler (*apud* STONER & FREEMAN, 1999, p. 330) "O supervisor está na melhor posição para definir objetivos claros e proporcionar recompensas adequadas para seus vários subordinados [...]".

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando as teorias de motivação que este trabalho contempla, tornam-se pertinentes as seguintes observações:

A maioria destas teorias não analisa itens de suma importância, como nível sócio-econômico, questões educacionais e traços de personalidade do indivíduo envolvido.

As teorias de motivação são muitas. Tudo se passa como se cada pesquisador interessado pelo fenômeno se sentisse obrigado a elaborar a sua própria [...] Infelizmente, as teorias da motivação que conhecemos hoje não explicam de maneira satisfatória o comportamento dos seres humanos [...] (TORRES, 1996. p. 68)

Na atual conjuntura econômica, é sabido que o índice de desemprego cresce constantemente. Para nos certificar disso, basta abrir um jornal, que os dados são alarmantes. Desta forma, muitas vezes os trabalhadores têm que se submeter a um emprego que esteja abaixo das suas qualificações profissionais, o que diminui a possibilidade de motivação do indivíduo no trabalho.

O outro lado do dilema do trabalho é o subemprego, ou seja, trabalhar abaixo da própria capacidade produtiva total. Isso cria grandes problemas no ambiente de trabalho e um mal-estar social. (HARMAN & HORMANN, 1997. p. 24)

Neste ponto, parecem acertar Harman & Hormann (1997), quando dizem haver uma tendência nos países industrializados das pessoas com nível educacional elevado terem que se submeter a empregos que estão aquém das suas qualificações, o que gera descontentamento e leva à desmotivação.

A educação já não representa mais a certeza de um status melhor, de mais poder e maior renda. Nem tampouco assegurar um trabalho capaz de proporcionar em si desafios ou oportunidades de atuação criativa ou de auto-expressão. (HARMAN & HORMANN, 1997. p. 24)

Como profissional ligado à área de Recursos Humanos, observa-se que há uma tendência das empresas/organizações em exigir formação superior para cargos como auxiliar administrativo, recepcionista, telefonista, entre outros. Partindo do prisma que as pessoas realizam um curso superior objetivando um trabalho que exija os conhecimentos adquiridos nos bancos escolares, há uma frustração ao se submeterem a um trabalho rotineiro e que pouco exige das habilidades adquiridas na universidade.

Motivar é mobilizar a área psíquica (superior) da pessoa. É implantar nessa parte da personalidade um móvel ou "motor" de ação. Numa organização, o indivíduo gosta de sentir-se solicitado como pessoa, de receber responsabilidade, de aceitar um trabalho que o desafie. Partindo desta premissa, pode-se motivar alguém com estas palavras: *"tenho uma tarefa difícil para você. Mas sei que está à altura dela"*. Tais palavras podem tornar-se um gerador de ação dentro da pessoa. Sabendo-se digno de confiança, o funcionário passa a ver e a sentir a tarefa de modo diferente. Sendo responsável pelo trabalho e estando pessoalmente envolvido, quer mostrar que tem capacidade para realizá-lo.

O incentivo parte sempre do exterior, mas a verdadeira motivação atua no interior do indivíduo, levando-o a ação.

Ricos empresários, conscientes ou inconscientemente, fazem-se muitas vezes a seguinte pergunta: *"Por que o pessoal não é mais produtivo? Pagamos bom salário, damos boas condições de trabalho, temos excelentes vantagens adicionais e emprego estável. Mesmo assim, o pessoal parece não estar disposto a despende mais do que o esforço mínimo"*. Estão equivocados.

Para estimular a motivação não é necessário o uso de palavras, basta criar condições que mobilizem o empregado como pessoa, como realizador, como ser responsável, como ser social, justo e produtivo.

A Polícia Militar é uma das organizações nas quais acontecem fatos dessa importância. Confirma o nosso pensamento a posição dada por Harman & Hormann sobre este assunto:

Um número cada vez maior de trabalhadores bem instruídos tem de aceitar empregos como agentes administrativos ou operários, rotineiros, desestimulantes e embrutecedores. Uma fração significativa dos empregos na sociedade moderna não é nem intrinsecamente desafiadora nem tem uma relação clara com desafios sociais inspiradores. (HARMAN & HORMANN, 1997. p. 24)

Este fato contraria o ideal da maioria das teorias abordadas nesta pesquisa, como por exemplo, a Teoria de Herzberg, que enfatiza a satisfação presente na realização do trabalho, e a Teoria da Equidade, que preconiza que o trabalhador compara o esforço por ele despendido e o resultado alcançado com o esforço e o resultado dos demais. Ou seja, o trabalhador com curso universitário esperaria obter um cargo à altura de outras pessoas que conhece com curso superior e que trabalham na área em que se formaram, pois se acredita que as pessoas, em sua maioria, fazem um curso superior para melhorar a sua empregabilidade.

As empresas/organizações contratam pessoas com qualificação acima das atividades que irão executar visando melhor qualidade dos serviços e também uma maior produtividade; porém, diante dessas teorias de motivação, cabe uma análise mais profunda para saber o que realmente ocorre na prática.

Questiona-se se um policial militar com nível de qualificação compatível às exigências das suas atividades não se sentiria mais desafiado e reconhecido pelo trabalho do que outro, cujo potencial está muito além do que a atividade exige.

Outro ponto que se observa ao estudar as teorias de motivação e ao fazer uma análise a partir da nossa experiência profissional é que os supervisores demonstram conhecimento insuficiente do comportamento humano. O mesmo ocorre com muitos profissionais da área de Recursos Humanos. Parecem tratar as pessoas como se fossem desprovidas de sentimentos, principalmente no que toca à profissão militar.

Profissionais reclamam de comportamentos de chefes que, à primeira vista, pareciam ocorrências insignificantes, porém causaram grandes danos quanto ao comprometimento e produtividade do servidor naquele segmento.

Basta analisar as conseqüências destes atos à luz da Teoria da Expectativa, para ter uma noção de como estes "pequenos" acontecimentos do dia-a-dia de trabalho desmotivam os servidores.

As empresas e as organizações públicas investem pouco em pesquisas internas para conhecer as aspirações e necessidades do seu quadro funcional. Elaboram programas de incentivos, muitas vezes com base em teorias "enlatadas" que não condizem com a realidade do seu quadro funcional. Faz-se importante um resgate da individualidade do ser humano, dentro do contexto empresarial, para melhor direcionamento dos recursos financeiros, com isso maximizando os resultados.

A Teoria das Necessidades de Maslow, Teoria da Expectativa e a Teoria da Equidade pressupõem a importância de se conhecer bem os subordinados para melhor obtenção de resultados.

Partindo do seguinte pressuposto: independente da teoria de motivação que os administradores tomem como referência, o que existe de comum em todas elas é que o mais importante é tratar o ser humano com dignidade e respeito. Para tanto, é necessário estar o mais próximo possível do seu quadro funcional e ter tempo para ouvi-lo. Esta talvez seja a atitude básica que todos os empresários buscam ao longo

dos anos, e que é facilmente identificada em qualquer manual de administração de pessoal.

Apesar disso, como foi proposto no presente trabalho, faz-se necessária a indicação de uma das Teorias como a mais adequada ao pessoal militar. Em razão das respostas, a teoria mais indicada não pode ser outra senão a Teoria da Expectativa.

Paralelamente, o estudo de fatores higiênicos ou de Fatores Incentivadores é de fundamental importância para a melhoria do grau de motivação dos servidores da PM do Paraná.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Gestão Empresarial Fator Humano**. São Paulo: Atlas. 2002.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BERGAMINI, Cecília Withaker. **Motivação nas Organizações**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CABRAL, Marcelo. **Motivação de maneira fundamentada: Extrínseca ou Intrínseca?** Disponível em: <<http://www.rehagro.com.br/siterehagro/publicacao.do?cdnoticia=391>> 2005. Acesso em 02/05/2008.
- CASADO, Tânia. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CLAYTON, Anderson; PIMENTEL, Luciano; ROBERTO, Maurício. **Motivação dos Colaboradores**. Disponível em: <<http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/motiv.htm>> 2000. Acesso em 02/05/2008.
- DAVIDOFF, L. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- FREITAS, Maria Arlinda Reis de Marques. **Motivação e Auto Estima**. Disponível em: <http://www.peoplegestao.com.br/artigos/motivacao_autoestima.pdf> 2007. Acesso em: 02/05/2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HARMAN & HORMANN. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo: Cultrix, 1997.
- KOONTZ, Harold; O' DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração de recursos Humanos: desenvolvimento de administradores**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LE MOS, I. **Motivação para o trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

- LIMA, João Cavalim de. **Stresse Policial**. Curitiba: Associação da Vila Militar, 2002.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. São Paulo: FGV, 1980.
- MAITLAND, Iain. **Como Motivar Pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- RIBEIRO, Roberto Vieira. **Motivação de Equipes e Liderança**. Disponível em: <http://www.motivacaoresultados.com.br/artigo_ler.asp?id=250>. 2007. Acesso em 02/05/2008.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. Rio de Janeiro: Mc Graw, 1998.
- TELLES, Marcos. **A Teoria da Expectativa (Vroom)**. Disponível em: <<http://www.dynamiclab.com/moodle/mod/forum/discuss.php?d=432>> 2004. Acesso em 02/05/2008.
- TORRES, Ofélia de Lanna Sett (Org.) **O indivíduo na organização**: Dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 3 v.

APÊNDICE “A”

PESQUISA SOBRE A MOTIVAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

Prezado Colega Miliciano,

O presente estudo, desenvolvido para elaboração de Trabalho Científico de Conclusão de Curso – CAO/2007, em funcionamento na APMG/UFPR, tem por escopo obter conhecimentos sobre o grau de motivação da tropa da Polícia Militar do Paraná, seu perfil em relação à atividade profissional e aspectos de seu conhecimento sobre questões ligadas ao bom viver na vida profissional.

Para tanto, solicitamos a colaboração de responder ao questionário adiante e devolvê-lo no mais breve tempo possível.

Se por algum motivo não souber ou não puder responder a qualquer das indagações, deixe-a em branco. Para evitar tal situação, assinale a que lhe parecer mais cabível.

Não é necessário nem desejável que se identifique neste formulário e qualquer observação escrita sobre as questões será desconsiderada.

1) Há quantos anos é Policial Militar?

- ☐ menos de 05 anos
- ☐ de 05 a 09 anos
- ☐ de 10 a 14 anos
- ☐ de 15 a 19 anos
- ☐ de 20 a 24 anos
- ☐ de 25 a 29 anos
- ☐ de 30 a 35 anos

2) Qual seu Círculo Hierárquico?

- ☐ Oficial Superior
- ☐ Oficial Intermediário
- ☐ Oficial Subalterno ou Asp. a Oficial
- ☐ Subtenente ou Sargento
- ☐ Cabo ou Soldado

3) Qual o seu sexo?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

4) Você se sente motivado com o seu trabalho e a desempenhar a missão policial-militar com qualidade, mesmo conhecendo todas as peculiaridades da profissão, como carga horária muitas vezes excessiva e enfrentamento do risco de vida?

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

5) Você já participou de alguma atividade no âmbito da PMPR que fosse destinada a elevar o grau de motivação para o desempenho da missão?

☐ SIM

☐ NÃO

6) Em seu entendimento a Polícia Militar do Paraná utiliza-se de mecanismos de Motivação Profissional?

☐ SIM

☐ NÃO

7) Você entende que a contrapartida da remuneração é fator de motivação profissional?

☐ Concordo plenamente

☐ Concordo parcialmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Discordo plenamente

8) Você conhece ou já fez parte de alguma atividade cujo objetivo era o de elevar o grau de motivação profissional do servidor policial?

☐ SIM

☐ NÃO

9) Você entende que a recompensa através de Elogios Individuais e Menções Honrosas são fatores de Motivação Profissional?

☐ Concordo plenamente

☐ Concordo parcialmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Discordo plenamente

10) Você entende que o Estresse Policial ocorre quando não existe a motivação para o trabalho?

☐ Concordo plenamente

☐ Concordo parcialmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Discordo plenamente

11) Você entende que a motivação do policial-militar para o desempenho da missão constitucional poderia elevar o grau de qualidade no serviço prestado à população?

☐ Concordo plenamente

☐ Concordo parcialmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Discordo plenamente

12) Você entende que a atual filosofia de Segurança Pública de prevalência da qualidade sobre a quantidade pode acarretar a desmotivação para o trabalho em razão da sobrecarga de serviços extraordinários?

- ☐ Concordo plenamente
☐ Concordo parcialmente
☐ Discordo parcialmente
☐ Discordo plenamente

13) Você tem paixão pelo seu trabalho?

- ☐ SIM ☐ NÃO

14) Você se sente com vontade de superar desafios em seu atual emprego?

- ☐ SIM ☐ NÃO

15) Você entende que a motivação está relacionada com o comprometimento da organização para com os funcionários?

- ☐ Concordo plenamente
☐ Concordo parcialmente
☐ Discordo parcialmente
☐ Discordo plenamente

16) O seu trabalho lhe oferece o reconhecimento desejado?

- ☐ SIM ☐ NÃO

17) A remuneração oferecida esta de acordo com as funções desempenhadas?

- ☐ Concordo plenamente
☐ Concordo parcialmente
☐ Discordo parcialmente
☐ Discordo plenamente

18) A relação entre você e sua chefia é agradável?

- ☐ SIM ☐ NÃO

19) Você sente satisfação em executar suas atividades na área em que trabalha?

- ☐ SIM ☐ NÃO

20) O reconhecimento, os elogios, a segurança e a valorização, incentivam você a produzir mais no seu trabalho?

- ☐ Concordo plenamente
☐ Concordo parcialmente
☐ Discordo parcialmente

☐ Discordo plenamente

21) Você sente prazer em ir trabalhar?

☐ SIM

☐ NÃO

22) Segundo seu entendimento, dos métodos atualmente utilizados na polícia militar, qual o mais eficiente para se alcançar a motivação do policial-militar?

☐ Elogios em Assentamentos Funcionais

☐ Concessão de Medalhas de Menção Honrosa

☐ Concessão de Diplomas de Destaque Operacional

☐ Palestras motivacionais aos policiais

☐ Promoções por Atos de Bravura

_____, PR, _____ de _____ de 2008.

Muito Obrigado.